海星式组织

THE STARFISH AND THE SPIDER

海星与蜘蛛

重新定义组织模式

(Ori Brafman) (Rod A. Beckstrom)
[美] 奥瑞·布莱福曼 [美] 罗德·贝克斯特朗 / 著
李江波 / 译

中信出版集团

版权信息

书名:海星式组织

作者:[美]奥瑞・布莱福曼 [美]罗德・贝克斯特朗

译者:李江波

ISBN:9787521700312

中信出版集团制作发行

献给

献给 一直鼓坚持要求我们写作的阿利夫

献给 一直鼓励、支持我们的家人和朋友

引言

这就像捉迷藏游戏，不同之处在于玩游戏的不是可爱的孩子，而是当今世上一群一流的神经科学家。他们正在寻找的也不是威利(注)，他们正在寻找的是一位满头卷发、身着毛线衫的老祖母——人们大脑中存在着的“祖母细胞”。

初看起来，这些神经科学家正在努力回答的问题很简单。无论是上学第一天的情景还是自己的祖母，我们都拥有相关的记忆。然而，科学家想问的是，这些记忆被我们保存在了哪里？科学家根本不知道他们将要得到一个令人惊异的结论，这个结论对生物学、对现今种种行业、对恐怖主义以及不同社群都具有不同寻常的意义。

长久以来，科学家一直设想我们的大脑就像一部复杂的机器，具有严密的组织管理结构。可以肯定的是，为了储存和管理一生的记忆，我们的大脑需要一系列命令。大脑中的海马(注)掌管着这一切，神经元负责存储记忆的具体细节并向海马报告。这样，当我们回忆过去时，海马就像一部高速计算机，会从特定的神经元上寻回有关信息。例如，你想要获取有关初恋的记忆？那好，请到第18416号神经元上寻找。你又想要获取有关你四年级老师的回忆？那好，这次请到第46124394号神经元上寻找。神经科学家猜测海马就是这样应对需求并发布命令的，关于记忆，大脑就是如此工作的。

为了证实以上理论，科学家得证明当我们寻回一定记忆时，相关的神经元会被激活。20世纪60年代初期，科学家们在受试者身上连上电极与传感器，然后向受试者出示一些他们熟悉的事物的照片。在实验中，每向一位受试者出示一张照片，科学家都希望能够精确触发某

个具体的神经元。于是，受试者往往要花费几个小时盯着照片，而科学家会在一旁仔细地观察着，等着具体的神经元被激发。他们就这样等啊等。

然而，结果却不尽如人意，情况有些混乱：特定记忆与特定神经元之间并不存在纯粹的因果联系。尽管每次只向受试者出示一张照片，却同时激发了许多不同的神经元。而且，有时多张照片会引起同一组神经元的反应。

最初，科学家认为这是技术问题，或许是传感器不够灵敏所致。在随后的10年间，神经科学家不断地改进实验，实验设备变得越来越灵敏，然而仍旧不能获得有意义的结果。这究竟是怎么回事？无疑，记忆应该保留在大脑中某个未知的地方。

麻省理工学院一位名叫杰里·莱特文的科学家提出了一种解释：那种认为一定记忆存在于某个细胞中的想法是完全错误的。莱特文认为，那么多科学家试图发现大脑中的层级结构，然而问题的关键不在于此，记忆散布在大脑中的多个部位而非存储在向海马反馈信息的特定神经元中。他专门给存储有关祖母的记忆的神秘神经细胞造了个新词——祖母细胞。起初，莱特文勾画的大脑模式看起来是粗糙纷乱的。人们不禁会反问：为什么像大脑这样精致复杂的思维机器会以这么一种古怪的方式演化发展呢？

尽管这种模式可能有违直觉，但事实上分布式结构使大脑更具弹性。例如，假如我们试图从某人的大脑中抹去一些记忆，在层级式模型中，首先要对相关的特定神经元定位，然后再杀死它们，这样这段记忆就不见了。然而，在莱特文的模式中，记忆很难消除。我们必须杀死一定类型（而非特定某几个或某些）的神经细胞，这是相当困难的任务。

当我们将目光投向我们大脑之外的现实世界时，会发现与那些不断寻找祖母细胞的神经科学家相仿，我们具有一种为万物探寻秩序的天然本性。我们会区分自己周围的一切，并为之建立起严格的层级结构。无论我们正在关注的是《财富》世界500强公司，还是一支军队、一个社群，我们天然的反应是问："谁在掌管它？"

如果没有人掌管着这一切，那么将会发生什么？这正是本书要讨论的内容——当不存在层级结构时将会发生的事情。你也许会想那将是杂乱无序的，甚至是一片混乱的。然而，在很多竞争局面下，传统意义上的领导的缺乏却导致了强有力的团体的形成，这种强有力的团体正颠覆着我们目前的工业与社会现状。

简而言之，我们正面临着一场风靡当下的革命。

没有人认为1999年坐在美国东北大学学生宿舍里的肖恩·范宁会改变整个世界。这个18岁的大一新生在上网时突发奇想，如果人们能够免费共享音乐文件将会怎样？于是，范宁开发创立了纳普斯特（Napster），这个创意一举击溃了整个唱片业。但在这场进攻中范宁并没有扮演前锋的角色——由一大群十几岁的音乐共享者、大学生和携带iPod（苹果公司推出的便携式数字多媒体播放器）的商人们发起了整场战役。

当奥萨马·本·拉登离开沙特阿拉伯到阿富汗旅行时，人们根本不会意识到仅仅几年之后这个人就会变成世界头号通缉犯。就在那时，本·拉登的能量看起来还很有限。毕竟，一个正在设法离开山洞去谋生的人实际上又能做些什么呢？然而，当本·拉登不再扮演一位传统意义上的领袖角色时，"基地组织"就变得强大起来。

在1995年，一位腼腆的工程师把即将在旧金山湾区举办的活动列表贴在了网上。克雷格·纽马克做梦也不会想到他开发的网站会给报业带来永久性的改变。在2001年，一位退休的期权交易商开始为全世

界的年轻人免费提供参考资料，他从来都没想过自己的努力某一天会使上百万陌生人使用一种叫“维基百科”的东西来创建我们这个时代最大的信息库。

可以说是同一种潜在的力量推动了纳普斯特对唱片业的重击、“9·11”恐怖袭击事件、网上资源分类以及共同创作百科全书资料库。对这股潜在的力量，你对抗得越激烈，它就越强大；它看起来越混乱，实际上它就越具有弹性；你越试图控制它，它就越难以预料。

数千年来，组织的去中心化倾向一直处于休眠的隐匿状态。然而，互联网的出现唤醒了它，释放了它的能量，它猛烈冲击着传统企业、改变着整个行业、侵袭着人们的交往方式、影响着世界政治格局。曾几何时，缺乏内部结构、领导层或正式组织形式都被视为缺陷和弱点，然而，现在这些却成了重要的资源和优势。表面上混乱无序的团体已经挑战并挫败了具有严整层级结构的机构组织。看来，游戏规则已经发生了变化。

这点可以从美国联邦最高法院一系列调整中得到异常清晰的印证，在那里，一个高级别案件的审理正变得令人不可思议。

---

1. Where’s Wally？，中文译名《寻找威利》。此书为英国插画师马丁·汉弗德（Martin Handford）绘制的一套儿童读物。沃尔多身穿红白条上衣，戴红白条小尖帽，架副眼镜，手里经常拿着一根木头拐杖，总是丢三落四。书中人物繁杂，画面零乱，而读者的任务就是在一幅满是人的拥挤画面里找到沃尔多这个小人藏在哪里，以锻炼眼力。

2. 海马，英文为Hippocampus，端脑内原皮质结构，位于侧脑室下角的底壁，在短时记忆转化为长时记忆中起重要作用。

第一章 共享之战：互联网企业vs传统企业

这场共享之战的交战双方是资金雄厚的唱片公司和音乐分享软件，这场共享之战竟然可以追溯到所向无敌的西班牙军队与古老部落阿帕奇人之间的战斗。两者有什么共同点？输赢似乎显而易见，但是互联网企业那种越挫越勇的力量根源到底是什么？

唐·韦瑞立对自己辩护的这个案子太有把握了，他自己十分得意，甚至想要在美国联邦最高法院的大理石台阶上开香槟来预先庆祝胜利。这一切都发生在2005年3月下旬，我们可以想象韦瑞立当时的感觉一定棒极了。

作为律师，韦瑞立极具才华，如果你要打官司，当然希望他能站在自己这边。另外，他还是久负盛名的《哥伦比亚法律评论》的主编，同时还担任了威廉·布伦南大法官的助手，并且他还时不时地在美国联邦最高法院上赢得一些大案子。毫无疑问，在业务上他这个人技艺精湛，是一位杰出人士。就像棒球巨星贝贝·鲁斯，韦瑞立肯定会入选法律界的全明星队，我们可以把它比作著名的棒球队——1927年的纽约扬基队。这支法律界全明星队肯定还包括重要人物肯·斯塔尔（他曾经负责克林顿总统弹劾案与莫尼卡·莱温斯基声誉案的调查）和戴维·肯德尔（他曾是上述弹劾案中克林顿的辩护律师）。人们当然不愿与有这样阵容的队伍较量一番。

事实上，韦瑞立和他的同事们都是大娱乐公司——米高梅公司的雇佣枪手。到目前为止，米高梅公司已经轮番加入了一些商业巨头，诸如哥伦比亚影业公司、迪士尼、华纳兄弟、大西洋唱片、国会唱

片、美国无线电公司、贝塔斯曼音乐集团、索尼以及维珍唱片发起的诉讼。

乍一看，你会产生这样的印象：这些可全都是些实力最强大的参与者啊，他们有世界上最好的律师，在当地最高法庭上为他们进行辩护。说到这里，人们对这个问题会很感兴趣：这些商业巨头到底是在和谁打官司呢？说出来不怕你不相信，他们的对手是一家我们绝大多数人听都没有听说过的小公司——Grokster（一家私人拥有的软件公司）。

Grokster提供点对点技术（P2P）服务。它使人们能够窃取——咳咳，共享——网上的音乐和电影文件。因为此项服务使用方便，完全免费，全世界的人一直以来都在幸福地分享着从布兰妮·斯皮尔斯的影集到枪版的热门电影等各种文件。实际上，《星战前传3：西斯的复仇》在院线发布的当天竟然就出现在了互联网上供人们免费下载。

这种方式唯一吸引人的地方是所有内容的下载并不需要作者或所有者的专门许可。可以说Grokster的使用者基本上都是在窃取音乐和电影文件。在这里尤其需要指出的一点是，我们应该注意到，我们正在谈论的对象并不只是那些坐在大学计算机系阴暗的地下室里的黑客，还包括那些正在各个街区里生活着的平民百姓。事实上，如果你询问任何一位18~24岁的互联网用户，你会发现他正在使用诸如Grokster之类的软件。据估计，仅美国截至2005年4月就有863万点对点技术服务的使用者。

要知道在美国，自从1968年《夏日恋曲》风靡以来，年轻人之间就再也没有出现过如此多的共享行为了。可是，这种情形对电影与唱片业却甚为不妙，因为所有这些共享行为正在给电影与唱片业带来麻烦。作为商业企业，米高梅公司和它的同行们并不会致力于在世界范围内创作、传播音乐与电影，它们的目的是设法赚取利润。可是现在

兴起的音乐共享却对这个底线产生了重大影响。这个影响到底有多大呢？韦瑞立很快就会告诉我们。

在法庭上，韦瑞立律师开始口头辩论陈述，但很快就被大法官布雷耶打断，目前音乐行业的情况在大法官看来仿佛看到一只大象正在一只小老鼠面前倒下。本来布雷耶想问的是，对于音乐唱片业发展而言最重要的是什么。随后他对韦瑞立解释了自己的意思："音乐行业有革新也有问题，然而它正在以这样的方式茁壮成长。"

韦瑞立可以说是在口头辩护陈述的最后关头挽救了自己的回答。他知道自己代表的这头大象并非仅仅是情绪过分激动，说它被吓得不知所措是有令人信服的理由的。"布雷耶大法官，"韦瑞立辩护道，"事实是自从遭受这些服务的冲击以来，我们损失了——整个唱片行业损失了25%的收入。"

25%，至今这个比列仍在上升。

目前的这场混乱仅仅始于5年前，当时一个无名的大一新生由于过于懒惰而不愿意去Tower Records（知名连锁唱片店）买唱片。或是出于懒惰或是出于傲慢，他希望得到免费的音乐。这个新生就是18岁的肖恩·范宁，朋友们给他起了个绰号叫"纳普斯特"，他在自己的宿舍里成立了一家公司。现在，人们可以通过登录这家公司的中心服务器，使用范宁自己创建的纳普斯特程序与世界各地的用户共享文件。可以说每个人都喜爱这项方便的发明，于是他们开始毫无节制地互换文件。

可以十分肯定的是，纳普斯特的前景甚为不妙。因为米高梅公司的同行们迅速发起了一场针对纳普斯特的诉讼，这场诉讼给了纳普斯特一记响亮的耳光。虽然有一些组织，比如美国公民自由协会，提出抗议说这场诉讼是对言论自由的侵犯，然而法庭却不买账。这毫不奇怪，任何人都不会对那些数不胜数怒气冲冲的黑客太过关注。这些人

就好像刚刚在校园吵架中吵输了的孩子，只好回过身来嘲弄他们的对手：“我们会抓住你们的——你们只会将事情越弄越糟！”

实际上，在2000年12月12日，法庭就认定了纳普斯特侵权。在2003年6月，纳普斯特宣布破产，同年12月纳普斯特将自己的品牌与知识产权以非常便宜的价格一股脑都卖给了Roxio公司（数字媒体软件和服务供应商）。

在我们看来，所有这些法律上的争论都是一个大战略的一部分。举例来说，看到那些街头上的开锁匠了吗？他们整个经营活动都是围绕着敲竹杠进行的。等你早上离家工作之后，锁匠就会鬼鬼祟祟沿着楼梯爬到你家门口，打开锁，撑住门，随后包括他叔叔在内的一干人就会闯进门来。他们会取出你家的银器、你家的食物、你家的珠宝以及你家的新音响，然后把它们统统带走。其中或许还会有一两个强壮的家伙甚至会扛走你家的洗衣机。

等你回到家里，看到洗劫一空、满地凌乱的情景，你受到的打击犹如晴天霹雳。但在起初的震惊逐渐消散之后，你十分想去做的事情既包括抓住那些盗贼，又包括抓住那个放贼进来的人。与这个比喻类似，唱片业的巨头们面临着同样的问题。这些点对点技术公司正在助纣为虐，纵容盗窃，它们的用户正在四处盗用音乐的版权。

为了应对这种糟糕的情况，唱片行业拿出了一个双头战略。首先，业界同行们追击那些具体的盗贼——在这个案例中，就是那些共享音乐的人。他们追踪到那些正在下载歌曲的人——一些重要的侵权者，以提起侵权诉讼、对簿公堂来进行反击，除非侵权者保证以后不再犯这样的错误并缴纳4000美元罚款。这个策略很成功，它不仅达到了阻止侵权下载音乐的目的，而且也向其他人发出了一个强烈的信号，那就是：我们对强化自己的知识产权保护是认真的，如果你侵权，我们将会追究你的法律责任。

其次，业界的同行们开始寻找问题的根源，他们追踪那些专门替人撬锁，为盗窃行为提供犯罪机会的始作俑者——点对点技术公司。他们雇用最好的律师对这些点对点技术公司提起诉讼，要求法院取缔这些违法犯罪行为。至于前面说到的韦瑞立，不出众人所料，这位律师的表现几乎完美无缺。结果丝毫不会使人感到惊奇，在韦瑞立口头辩论陈述的两个月之后，法庭做出了一致宣判，判决对米高梅公司有利。

但是在唱片业巨头不断赢得与点对点技术公司的诉讼的情况下，音乐侵权问题的整体情况却持续恶化。这真是太让人奇怪了，这首先不能归咎于业界公司对侵权行为不够警惕。实际上恰恰相反，它们可是正在针对侵权行为不断提起新的诉讼，但是问题就出在这里，这些诉讼恰恰是火上浇油：它们反击得越厉害，激起的反抗越激烈。总之，这一切都让人觉得似乎正在发生着一些不可思议的事情。

这究竟是怎么回事？又是谁对这些事件做出了令人满意的解释呢？说出来简直令人难以置信。我们碰到的汤姆·内文斯是一位专门研究美洲西南部土著部落文化的人类学家。尽管内文斯从未涉足唱片业，但他对古代部落的研究却能够清楚地揭示今天音乐行业正在发生的事情。说实在的，内文斯对正在发生的事情在许多方面都比其他人理解得更到位。

开始了解到有他这么一号人，是在我们迅速翻阅一本有关阿帕奇人的书时。当我们看到了他给这本书写的序言时，我们突然停了下来，待了一秒钟，想了想：这位伙计正在谈论美洲土著的事情，但是他所讲的恰好能很容易应用到Grokster这个案例上来。

于是，我们一路追寻到艾奥瓦州，这位年轻的人类学家和他的妻子、孩子住在那里。当内文斯刚见到我们时，他的心里没有任何准备。当他了解到我们的来意时，马上反应道：“嗯，我认为没有人真

正读过那本书。”但是一旦我们和他攀谈起来，内文斯马上就将现实中正在发生的事置于一个更大的背景之下，将它们广泛联系起来。

一切都始于一个秘密，一个古代的秘密，解答它能给理解米高梅公司的问题出在哪里提供一把钥匙。为了揭示这个答案，内文斯带我们回溯了将近5个世纪，返回到了1519年，来到了那片今天大家称之为墨西哥城的土地上。当时，历史上最著名的探险家之一，具有传奇色彩的埃尔南多·科尔特斯恰好第一次将目光放在了阿兹特克人(注)的首府上。

当科尔特斯看到通向首府、当地人称之为特诺奇蒂特兰(注)的巨大公路，还有当地结构复杂的输水管道，以及规模巨大、造型完美的庙宇和金字塔时，着实被这些伟大工程震惊了。科尔特斯原本以为在那里会看到奴隶，但是事实恰恰相反，他邂逅的是一个人口超过1500万，拥有自己的文字和先进历法，拥有自己的中央政府的文明社会。他惊叹道：“这个城市同塞维利亚或科尔多瓦一样大！”在市场上聚集的“交易者超过6万之众，在这里的市场上人们可以看到世界各地出产的各种产品”。

可是科尔特斯来到特诺奇蒂特兰并不是为了观光，像唱片业那些首席执行官一样，他是为了发财。在当时，发财的途径就是攫取黄金，因此科尔特斯做的第一件事就是同阿兹特克人的首领蒙特祖马二世商谈。他来到了蒙特祖马那巨大的能盛下整个西班牙军队的宫殿。这次交谈的内容可以简略概括为一句话：“给我黄金，否则杀死你。”蒙特祖马根本就不知道怎样和这位探险家打交道，他以前从没有遇到过类似的情况，同时由于害怕万一科尔特斯真的是一位神灵的话，自己的不敬会唐突了神灵，蒙特祖马屈服了，交出了他所有的黄金。

然而，就像从没有人把科尔特斯当成旅游者一样，也从没有人认为他能够信守自己的诺言。尽管他曾经有过承诺，科尔特斯还是食言杀死了蒙特祖马。于是，混乱接踵而至。科尔特斯命令他的军队包围了特诺奇蒂特兰。他们在路上设置路障，阻断了任何可以将食物运抵城中的道路，同时还切断了输水管道。8天内，特诺奇蒂特兰城中饿死了24万人。

到1521年，距科尔特斯首次关注特诺奇蒂特兰仅仅两年之后，整个阿兹特克帝国——一个可以追溯至公元前1世纪的文明——崩溃了。阿兹特克并不是唯一的例子，相似的命运又降临在了印加帝国身上。1532年，弗朗西斯科・皮萨罗率领西班牙军队俘获了印加首领阿塔哈尔帕。一年以后，待印加所有的金子都到手后，这个西班牙人处死了阿塔哈尔帕，并任命了一个傀儡统治者。又一次，一个文明的覆灭只用了两年的时间。

这些具有重要意义的事件最终使得西班牙人控制了这片大陆。截至17世纪80年代，西班牙人看起来似乎势不可当。挟胜利之势，他们继续向北挺进，但是就是在那里，西班牙人最终遭遇到了阿帕奇人。这次会战——就在现今新墨西哥州的沙漠之中——与唱片业反击点对点技术公司有着极大的相似性。为什么这么说呢？因为西班牙人失败了。

这些西班牙人竟然输给了那些乍一看似乎还处于原始状态的野蛮人。与阿兹特克人和印加人不同，阿帕奇人既没有建造哪怕一座金字塔，也没有铺就哪怕一条公路，甚至也没有建成一座值得一提的城镇。对于这些西班牙征服者而言，比金字塔和公路更为重要的是，阿帕奇人没有黄金。因此，这次西班牙人改变了以往的掠夺策略，试图通过强迫阿帕奇人接受农耕生活方式、改变信仰皈依基督教的方法，将这些阿帕奇人转变成信奉基督教的农民。确实有一些阿帕奇人接受了农耕生活方式，扛起了耙子和锄头，然而绝大多数阿帕奇人拒绝接

受西班牙人强加给他们的选择。这些人不仅仅是拒绝，他们还在积极地反击——劫掠看到的任何与西班牙人扯上一丁点关系的东西。

你会以为抵抗西班牙军队那样的强大敌人，阿帕奇人无论如何也没有取胜的机会，然而事实并非如此。就像内文斯告诉我们的那样："到17世纪晚期，西班牙人失去了对北索诺拉和奇瓦瓦的有效控制。阿帕奇人成功地夺取了对北墨西哥的控制权，这倒不是他们曾经想要这么做。"然而，这并非一场个别的偶然胜利，阿帕奇人继续制约了西班牙人200年。

这并不是阿帕奇人拥有什么不为印加人与阿兹特克人所知的秘密武器，也并非西班牙人丧失了威力。不，阿帕奇人之所以能够击败西班牙人完全在于阿帕奇人的社会的独特组织方式。西班牙人不能击败阿帕奇人，与唱片业不能粉碎点对点技术趋势，都是出于这个原因。

内文斯又告诉我们，他是如何成功地获得了这个秘密答案的。几年前，内文斯花费了3年时间和亚利桑那州的阿帕奇人生活在一起，研究他们的文化，观察他们的典礼仪式，并探究他们的社会到底是怎么运转的。他很快就发现了阿帕奇人与其他部落的差异。"举个例子来说，让我们来看看苏人——'与狼共舞'之人，他们在政治上具有一定程度的集权化。当他们遭受西班牙人的进攻时，即使在短时期内苏人进行了壮烈的抵抗，然而他们的成功确实没有延续到10年以后。可是，阿帕奇人却持续战斗了好几百年。"他们是怎么坚持下来的？"阿帕奇人将政治权力分散化，几乎没有任何集中。"阿帕奇人之所以能够坚持下来，就是因为他们在政治权力上是分散的。

为了理解内文斯所讲的内容，现在让我们来快速扫描一下两个截然相反的系统：一个是中心化体系，一个是去中心化体系。中心化组织很好理解，想想任何一个大公司或者政府机构，它们都有一位明确的主管领导和做决策的具体地方（董事会会议室、公司总部、市政大厅）。内文斯将这种组织类型称为强制式，因为权威领袖操纵一切：

当公司的首席执行官下命令解雇你，你就出局了；当科尔特斯命令军队列队前进，他们就会出发。西班牙人、阿兹特克人与印加人全都是中心化的，或者说是强制式的。尽管这听起来有点强权，但一个中心化系统并非必然不好。无论你是西班牙将军，还是阿兹特克人首领，或是一家《财富》世界500强公司的首席执行官，你必然会使用指令－控制方式来维持组织内的秩序，保证组织的效率，并使组织每日都能正常运转。规则需要被设定和强化，否则系统就有坍塌之虞。例如，当你乘坐飞机时，当然希望飞机是一个强制式系统，你肯定不希望由坐在28J座位上的约翰逊来决定何时是着陆的最好时机，约翰逊只需要安静地坐在座位上欣赏电影就行了。而机长，只有机长才有权力做出决定，这样做才能保证飞机的正常飞行。

理解处于另一端的去中心化系统需要一点技巧。在一个去中心化系统中，没有明确的首领，没有层级结构，也没有总指挥部。假如确实出现了一位首领，他也基本上没有多少支配他人的权力。他借以影响、领导他人的最好方式就是示范。内文斯将这个体系称为开放系统，因为系统中的每个人都被赋予了独立决策的权力，但这并不意味着一个去中心化系统就等同于无政府状态。在开放系统中也存在惯例和规范，却不存在强制实施。更确切地说，权力分散在所有人和所有地区之中。在开放系统中，既没有像特诺奇蒂特兰那样的城市，也没有如蒙特祖马的首领。

但是没有了一个像蒙特祖马一样的首领，该如何进行领导呢？阿帕奇人采用南坦（指精神与文化领袖）而非行政首领来实施领导力。南坦通过示范来领导，他并不具有强制权力。部落成员服从南坦是因为他们愿意这么做，而并非因为他们必须这么做。历史上最著名的南坦之一是格罗尼默，他率领自己的族人反抗包围自己家园的美国军队长达数十年之久。然而，格罗尼默从未掌控过一支军队。相反，他亲自发起战斗，他身边的每个人都会加入。他们的想法是："假如格罗尼默拿起武器，或许这就是一个不错的主意。格罗尼默过去一直正

确，所以与他一道战斗就是有意义的。”你愿意跟随格罗尼默吗？愿意，那就跟随。你不愿意跟随他吗？那好，那就不跟随。选择是每个人的权利，做自己愿意做的事情是你的自由。在阿帕奇人的语言中根本就没有“你应该”这个词，强制是一个外来的概念。

南坦们对于开放系统的福利状况至关重要，去中心化影响的不仅仅是领导阶层。因为不存在首府也没有中央指挥当局，阿帕奇人的决策是由各地的阿帕奇人做出的。例如，对西班牙殖民地的一次袭击，可能是在某一个地方策划，在另一个地方组织，又在另一个地方实施的。你绝不会知道阿帕奇人到底从何处来。在一种意义上，可以说不存在重要决策谋划地点，在另一种意义上，可以说决策可以在任何地方由任何人做出。

阿帕奇人给人的第一印象似乎有些疲沓松垮、混乱无序。然而，事实上，阿帕奇人组成的群体是一个先进、复杂的社会。我们会产生这种错觉，只是由于对大家而言，一个去中心化的组织是一种完全不同的事物罢了。内文斯解释说，正是由于具有一个去中心化社会所具有的特征——富有弹性、权力共享、模糊性，阿帕奇人才会对曾经摧毁了中心化社会的攻击具备免疫力。

让我们再来看看，当一个强制式系统对付一个开放系统时会发生什么事情。西班牙人（一个中心化组织）已经习惯于通过集权制或强制式透镜来观察事物。当他们与阿帕奇人相遇时，会习惯性地遵循过去制订的策略，即“掠走黄金杀死首领”策略，开始消灭那些南坦。但是，当他们杀死一个南坦时，另一个新的南坦就会出现。于是西班牙人的策略失败了，因为没有一个人对阿帕奇社会的整体福利是至关重要的。

阿帕奇人不仅从西班牙人的攻击中幸存，更令人惊奇的是，攻击反而壮大了阿帕奇人的力量。当西班牙人攻击他们时，阿帕奇人反而变得更加分散，更加难以征服。当西班牙人摧毁了他们的村庄时，如

果村庄对整个社会极端重要的话，阿帕奇人可能就投降了。但是他们没有，相反，阿帕奇人舍弃了他们的老房子过起了游牧生活。（试试来抓住我们呀！）

下面是去中心化的第一个重要特点：**当遭受攻击时，一个去中心化的组织倾向于变得更加开放，更加去中心化。**

好了，现在让我们再返回21世纪的冲突表演中去：唱片业巨头们正在扮演的是西班牙人的角色，而阿兹特克人的角色由诸如Grokster与纳普斯特那样的点对点技术服务提供者扮演。这些巨头们诉诸法律诉讼，引进了像韦瑞立那样的现代征服者。如同大家看到的那样，这些策略很有效，纳普斯特歇业了。唱片业巨头之所以能够击败纳普斯特，是因为纳普斯特中心化程度很高。纳普斯特公司既有特诺奇蒂特兰（用户们需要登录的中心服务器）又有蒙特祖马（层级式结构和首席执行官）。换句话说，尽管纳普斯特比起那些唱片业公司来说更为开放和去中心化（它允许用户之间共享免费音乐），但它仍没有灵活到足以抵御唱片业巨头进攻的程度。在损坏了特诺奇蒂特兰（纳普斯特的中央服务器），追捕到了蒙特祖马（纳普斯特的公司管理层）之后，唱片业巨头们胜利了。

但是纳普斯特的毁灭并没有湮灭人们对免费音乐的渴望。设想你就是一个一直沉迷于免费音乐下载的用户，突然间，一些穿制服的家伙关掉了水龙头并宣布你是在违法犯罪。当然，此时你只好走到音像店——一个你已经好几个月不曾光临的地方，花掉自己3个小时的工资买上一张唱片。然而，有一个更具吸引力的选择，那就是去寻找一个纳普斯特的替代品。

此时，尼古拉斯·曾斯特姆出现了。尼古拉斯是一位瑞典工程师，他希望通过满足希望免费下载音乐的用户的愿望来做大自己。曾斯特姆不是阿帕奇人的南坦，然而他明白要想生存下去最好避免犯纳普斯特曾经犯过的错误。他解决这个问题的办法是开发了一种名叫

Kazaa（点对点共享工具）的新程序。Kazaa，没有中心服务器，也就没有特诺奇蒂特兰。加利福尼亚州的约翰可以直接进入内布拉斯加州德尼丝的电脑获取U2乐队（爱尔兰摇滚乐队）最新的歌曲，或者到旧金山杰里的电脑中去下载自己酷爱的披头士乐队的歌曲。在12个月内，人们共下载复制了超过2.5亿份Kazaa软件。如雪崩般的音乐互换蔚为壮观，新开发出来的Kazaa并不需要中心服务器，从而将权力交给了用户。

我们可以把Kazaa同唱片业公司做一下比较。唱片业公司拥有办公室、分销渠道、市场营销部门和拿高薪的管理层。正因为它们有经营管理的任务，因此它们向用户收取费用。很显然在这种模式下，你不可能不花一个子儿就拷贝一张唱片再把它送给你的朋友。但是它的对手Kazaa却类似于一个阿帕奇村落，它没有总部、没有拿高薪的管理层，如果你想把你喜爱的歌曲拷贝1000份，直接做好了。

然而，要想建立一个企业就需要一位蒙特祖马，道理难道不是这样吗？但是曾斯特姆为了避免被唱片业诸公司发现，至多是做了一位不太情愿的蒙特祖马：他只考虑在那些唱片公司不注意的时候才建金字塔，他只在那些唱片公司不太可能去的地方才铺路。他的收入来源于Kazaa上销售的广告，这其实被以后的事实证实是一个具有中心化特征的弱点。事实上，曾斯特姆对像米高梅公司这样的公司如此警惕，以致他和合作伙伴刻意躲避骑摩托车的人，因为这些人是唱片公司的代理人，总是设法用传票来对付他们。

当唱片业的巨头们像西班牙人那样对Kazaa及其使用者提起诉讼并最终获得成功时，曾斯特姆将位于荷兰的母公司卖给了位于南太平洋岛国瓦努阿图的一家机构，从而摆脱了欧美法律体系的惩治。这就像阿帕奇人，除了游牧化以外别无选择，曾斯特姆为了生存下去只能让公司变得更加去中心化。然而曾斯特姆卖掉公司并不是为了钱，他从不会为了获利而将公司卖掉套现，南坦们也从未有求财的习惯。我们

不必为曾斯特姆抱怨，因为随后我们就会看到，避免了唱片业的诉讼是曾经发生在他身上最幸运的事情。

接下来，一个猫捉老鼠的游戏又在唱片业巨头和与Kazaa相似的公司，如Grokster与电驴（eDonkey）之间相继发生了。大家还记得韦瑞立吗？在2005年韦瑞立为米高梅公司起诉Grokster时，唱片业的战略就已经存在两个巨大的问题，那就是这个战略不仅没有效率，而且还把问题搞得越来越糟。

对此，纳普斯特II当前的首席执行官克里斯·格罗格解释道："盗版侵权问题总会存在，人们可能认为这个问题相当尖锐、不道德。父母们对此也很警惕。"如此说来，这是不是意味着法律诉讼至关重要？但实际情况并非完全如此。尽管克里斯承认："有统计数据显示盗版率下降了一点点，但我并不认为实际情况确实如此。"这可能是唱片业用来使自己相信自己那套策略确实有效的办法，但实际上离真正解决问题差得还很远。

更为不幸的是，不仅唱片业不能遏止盗版侵权现象，而且，根据去中心化第一个特点，每当唱片业通过法律诉讼成功战胜了一家纳普斯特或一家Kazaa时，就会有一位新对手登上舞台。并且，此时的对手会更加去中心化、更难以对付。举个例子来说吧，在Kazaa被赶到了南太平洋以后，马上就有一位不知名的黑客把Kazaa服务变得更分散、更开放。这位黑客拿来Kazaa软件程序，删掉了用于广告盈利的部分，并将这个简装新版本在网上四处传播。这个新版本就是广为人知的Kazaa精简版或K+。接下来，上百万用户开始下载Kazaa精简版。无独有偶，一家提供与Kazaa类似的服务的公司——电驴也发生了同样的事情。电驴的"私生子"，电骡，一款未经授权的仿制品也正在侵蚀唱片业巨头们的市场份额，这令每一家公司都惴惴不安。这到底是为什么呢？只因为电骡具有音乐界未曾见过的去中心化特征——这款软件是一套完全开放源代码的解决方案。它没有所有者，没有蒙特祖马。就连到

底是谁开发了电骡也没有人知道，要想找到开发者那是完全不可能的。对于这个问题，电驴的总裁，萨姆·雅甘解释说：“电骡是一个无赖系统，它是开源软件，并且也没有办法追踪电骡实体。”接着他又从经验上讲道：“如果说有人一直非常渴望抓住电骡那帮家伙并关闭电骡，那就是我们。你知道，过去3年来我们一直是这么做的。但是，我们没有找到他们。要知道我们可是行业内的人。”

下图显示了点对点技术参与者为何正变得越来越开放，越来越去中心化，也越来越难以控制与对付。

唱片工业 ——→ 纳普斯特 —→ Kazaa —→ Kazaa 精简版 —→ 电骡 —→ 未来?

中心化



去中心化



像电骡那样的公司，权力如此分散以至于唱片业巨头雇用的任何一位律师对此都束手无策。唱片业巨头想诉诸法律手段，但是你得有个诉讼对象吧，可是想一想唱片业巨头到底应该起诉谁呢？那个软件吗？它们要追捕的对象连个影子都看不到。如果不是每个公司的利润都在悄悄减少，它们甚至会认为这该死的电骡并不存在。

那么，米高梅公司的首席执行官打算怎么办呢？萨姆·雅甘和他的同事们提议开始向用户收取服务费，并和唱片业巨头共同分享收益，这基本上是要以收费方式使之合法化。但是，唱片业巨头不愿意这样做。相反，它们现在正忙着探寻一条生存下去的新路。如同纳普斯特II的首席执行官说的那样，“唱片公司已经存在100年了。这100年来，如果可以的话，它们一直都是和那些艺术家分成的。现在，公司开始设法重塑它们赖以生存的作为市场营销公司的特色，但是你知道，你见过多少专为音乐艺术家做的广告印刷品、电视广告或者户外广告？很少。从某种意义上来说，它们完全采用直销的方式”。

看起来，似乎与唱片业相关的每个人都在损失金钱，好吧，几乎是所有人。就像萨姆告诉我们的："你必须立刻记住在过去几年中到底谁在赚钱，请你同时转告其他人，是律师。"唐·韦瑞立不会抱怨。对于这些律师而言，那只是一堆一成不变但越来越多的诉讼案件。

然而，唱片业的情况绝非如此。显然它们会雇用韦瑞立，因为他是最最好的。是的，唱片业有大量的资源，但是，坦白讲，这些都无济于事，像Grokster这样的公司就能使侵犯知识产权这样的事成为可能。然而，这仍然无助于最高法院全体一致做出有利于米高梅公司的判决。

可见，与具有去中心化特征的对手斗得越厉害，对手就会变得越强大。唱片业具有消灭纳普斯特和摧毁Kazaa的能量，可是发动这场战役可能是唱片业最错误的战略行动，它触发了一个危及整个行业的链式反应。正当唱片业追遍整个世界到处追捕纳普斯特和Kazaa时，像电骡这样的小程序突然就出现了。

这既不是由于米高梅公司和其他唱片业巨头们很愚蠢，也不是由于点对点技术公司与众不同，只是由于米高梅公司还没有停下来好好理解一下这股新生力量。要知道，现在我们从那些点对点技术公司身上所看到的还仅仅是冰山一角。

---

1. 阿兹特克人，墨西哥中部民族的一支，其文明程度的最高峰处于16世纪初西班牙的攻占时期。
2. 特诺奇蒂特兰，英文为Tenochtitlan，意为仙人掌之地。

第二章 海星与蜘蛛：组织的不同形式

乍看之下，蜘蛛与海星外观很像，都是从中央的躯体长出几条腿。但是两者截然不同：砍掉蜘蛛的头，蜘蛛就死了；但如果把海星切成两半，你会看到两只海星。

那是在1995年，戴夫·加里森碰到了难题。大家知道什么是网络服务提供商（ISP）吗？对了，像美国在线与地球连线（Earthlink）这样的公司就是网络服务提供商。当时戴夫刚被一家早期的网络服务提供商（Netcom）聘为首席执行官。戴夫面临的问题是他对互联网一无所知，与此同时他还有另外一个难题：他必须到银行家那里去融资，但这些家伙对新科技的了解程度甚至比他还要差。

10年后，坐在加利福尼亚州圣克鲁斯的海滩上，戴夫给我们讲述了当年的故事。“我实际上是被帕洛阿尔托的一家猎头公司招募进互联网世界的。我当时根本就不了解什么是互联网，但公司正面临着资金短缺的困境，我必须再次到市场上去融资。所以出于业务需要以及当时我自身知识结构的状况，在融资间隙乘车时我都一直在抓紧学习互联网知识。”

大家还有印象吗？在1995年，当时知道“上网”这个词确切含义的人都很少，人们在上网、浏览网页时都存在着很多困难（他们会问“那我怎么返回呢”），更不用说领会整个互联网的架构了。当时戴夫到了巴黎，他带着的豪华版互联网手册帮了他的大忙，有了这些资料的支持，他说起互联网时就像一个专家。其中最精彩的一幕是在巴黎顶级酒店之一的米其林酒店上演的。当时房间里大概有30个人，与互联网领域人士短裤T恤的打扮截然不同，这些人全都衣着得体，言谈

温文尔雅。而戴夫当时却感觉自己就像是一个来自加利福尼亚州的令人好奇的美洲古代怪物。当时的情形就像是一群人正在听一位美国年轻人描述计算机将会改变世界的天方夜谭。但是没过多大一会儿戴夫被难住了，因为一位投资人开始询问谁是互联网的负责人，这个问题马上把戴夫给绕了进去。怎么会没有负责人？这听起来是非常……非常奇怪。要知道这是在1995年，互联网对大家来说还是一个未知事物。接下来戴夫的任务完全变成了给这些投资家解释到底谁是互联网的大管家，但显然这是一件吃力不讨好的事。开始的时候，戴夫试图用一些类比让法国人明白这个问题："那是网络的网络，设想一家百货公司的所有顾客以一种方式组织起来共享信息，调节、平衡权力，那会是什么样子？"当戴夫分发资料时，这些投资家很感兴趣，他们开始询问："这些家伙是谁？"在戴夫看来，互联网非常有趣是因为大家不知道互联网意味着什么，但是戴夫相信，互联网很重要，因为它是一种完全不同的社会联系方式。

不幸的是，戴夫的解释远不能使这些法国投资者满意。因为，一旦他们计划认购戴夫公司发行的股票，他们就希望确认有一个人会对所有这一切负责，希望确保他们所投资的公司不是一个乱七八糟的系统，也就是说他们需要的是一位科尔特斯。如果没有科尔特斯，那么蒙特祖马也勉强可以接受，可是这两位戴夫都不能提供，这当然不能让法国投资者满意。没有办法，戴夫只能和那些投资者在这个问题上继续绕来绕去。也许一切只不过是因为这个概念对法国投资者来说太陌生了，最终法国投资者开始变得沉不住气了。

戴夫回忆说，法国投资者的问题关键在于他们持有的传统观念，法国投资者认为："组织应该是中心化的，应该有一位国王或者有一位皇帝，或者不管是谁，反正要有那么一位负责人。"据戴夫回忆，这些重要的投资者，这些"在一家五星级酒店一个房间里的30来个人"，应该说是一群精英，可是他们怎么也搞不懂这些事情。我们之前也看到了，戴夫试着给这些人做了一个解释，戴夫告诉他们说：

“互联网是网络的网络。”大概有3万~4万个网络，它们都负有交流信息的责任。”他们马上问：“那么谁来做决策？”戴夫回答说：“没有人专门负责决策，这是人们都认同的标准。没有人决策。”法国人马上反驳：“你没有听懂我们的问题，也许是翻译把它搞错了，我们问的是，谁是互联网的总裁？”“说实在的，我——我——我事先真的设法找过我知道的能解释这个问题的最好方法，但我确实做不到。”

最终戴夫妥协了，他给了法国投资者希望得到的答案。“我说我是互联网的负责人，因为不这样说的话我们就别打算结束这没完没了的争论。在这件事情上我并不想如此轻率，但我希望事情向前推进，我希望成功销售股票。所以我告诉他们，我是互联网的第一任总裁，就像在巴黎宣称的那样，我绝对就是负责人。”

当然，戴夫的法国投资者并不是一些没见过大世面的人，但当时互联网毕竟是一种全新的科技。他们当然有权问个究竟，问那么多问题也没有什么不妥之处。可是双方的交流确实指向了普通人的一个特性：当我们惯于以一种方式观察世界时就很难想象还有其他方式。假如我们惯于透过一面中心化的透镜观察世界，去中心化的组织就不具有太大的意义。那些法国投资者之所以难以理解互联网，主要在于互联网本身没有任何一点能够契合他们观察世界的方式。就像200年前的西班牙人那样，那些法国人习惯于以一种特定的方式观察世界：一个组织应该有自己的结构、规则、层级，当然还应该有一位首领。

就像历史揭示了米高梅公司进退两难的困境的原因一样，大自然在这里也解释了令法国投资者备感困惑的问题的答案。简单地说，法国人是把海星误当作蜘蛛了。

我们大家都知道蜘蛛是从一个躯干伸出八条腿的生物。我们用放大镜还可以看到一只蜘蛛有一个小脑袋和八只眼睛。假如法国投资者询问到底是什么在支配一只蜘蛛的行动，答案很清楚，是蜘蛛的脑

袋。如果剁掉了蜘蛛的脑袋，蜘蛛必死无疑。即使失去了一两条腿它仍可以继续生存，甚至没了一双眼睛它也仍能忍受，可是没有了头肯定就不行了。那就不奇怪了，当法国人第一次听到互联网时，他们马上就想知道是谁在掌管一切——头在哪里？这是有关一个中心化组织最重要的问题。

然而当触及互联网时，法国投资者面对的就不是一只蜘蛛了。实际上他们碰到了一只海星。乍一看，海星的外形很像蜘蛛，似乎也是从一个躯干中伸出很多条腿。然而这只是二者仅有的相似之处。注意，海星正是汤姆·内文斯所说的——它是去中心化的。

对于蜘蛛而言，基本上就是你看到什么它就是什么，身体就是身体，头就是头，腿就是腿。然而海星却完全不同，它没有头，它的躯干也不控制一切。事实上，它的主要器官遍布在每一条腕上。假如你把一只海星分为两半，你会很惊讶地发现：它不会死，很快它会由一只变成两只。

海星具有令人难以置信的特性：假如把它的一条腕砍去，它会长出一条新的来。某些种类的海星尤其令人难以置信，比如说有一种长腕海星，它具有仅仅通过一条腕就能复制出整个身体的本事。海星之所以具有这种神奇的再生能力，是因为它独特的神经网络——基本上是一种细胞网络。与蜘蛛不同，海星没有头，替代头发挥作用的是一个分散的神经网络。要知道，海星为了实现移动，它的一条腕必须确信其他腕也赞同这么做。这样一来，当一条腕开始移动时，通过一个人们还没有充分理解的过程，其他多条腕就会协同移动，而它的大脑并不会做出“是”或“否”的判断，因为海星没有大脑，因此也不会存在控制中心。这种生物到底是如何行动的呢？生物学家对此仍旧困惑不解，但在汤姆·内文斯的认知里，他对这个问题有着完美的理解：海星的运作很像南坦，假如蜘蛛是动物界的阿兹特克人的话，海星无疑就是阿帕奇人。

那些法国投资者就好比生活在蜘蛛世界里的蜘蛛，试图去理解一只海星，当然很难，更不用说领会海星内在的潜力了。这就是法国人需要一个互联网总裁的原因。从这件事情上我们可以得出去中心化的第二个特点：**人们很容易把海星式组织误当成蜘蛛式组织。**当我们遇到一群共享文件的年轻人或者是亚利桑那州沙漠上的土著部落时，我们很容易忽略他们的潜在力量，为了理解他们，我们需要一套完全不同的理念。

现在让我们来看看最知名的一个海星式组织的案例。在1935年，比尔·威尔森手中经常会拿着一罐啤酒；20年来的大多数时间里，他从没离开过一罐啤酒或一罐其他酒精饮品。最终，他的医生告诉他，除非戒酒，否则他至多还能活6个月。医生的话确实触动了比尔，但还不至于使他停下来，要知道酒瘾是很难戒掉的。

在这个问题上，比尔陷入了困境。也许他该求助于专家，但那无济于事，尽管这些专家都充满了爱心，可是没有人能够治愈他的酗酒症。专家们拿出了许多治疗方案，但都不大管用。这令比尔感到很窘迫，比尔害怕死亡，最重要的是他感到六神无主。比尔觉得这样下去可不行，是该做一些改变了。

当时比尔对这件事有着很深的洞察力，他已经知道不能完全靠自己一个人的力量与酒瘾做斗争。专家之所以没有对他起到什么作用，是因为他和那些酒徒总觉得自己更聪明些。一旦专家告诉他应该怎么做，比尔总会自圆其说，把专家的话当耳旁风，回过头又会拿起酒瓶。然而恰恰是从这一点上，比尔找到了突破口。比尔意识到，他可以从同样陷入困境的人那里获得帮助，而这些具有相同问题的人和自己是平等的。实际上，用这个方法对付不情愿和畏缩情绪很管用，因为人们一般很难拒绝同一类人的建议。

就这样戒酒无名会诞生了。

在戒酒无名会中没有人掌控一切，然而同时，每个人都在掌控一切，这就是内文斯所讲的开放系统。看起来，这个组织就像一只海星在活动。只要你加入其中，你自然就会成为领导阶层中的一员——海星的一条腕。只要你愿意，你马上就可以加入。因此，随着新成员的加入或老成员的离开，戒酒无名会的组成不断变化着。在戒酒无名会，唯一保持不变的是康复原则，这就是有名的12步康复法。因为戒酒无名会中没有人掌控一切，所以每个人都对组织中其他成员的更好发展负有责任，甚至资历也不是那么要紧，大家毫无例外都是酒徒。但戒酒无名会中会有一位发起人，这就像阿帕奇人的南坦，而这位发起人并不依靠强制命令来统领一切，他靠示范来引导大家。假如有人犯了错误旧病复发或暂时想停止治疗，由自己决定就可以了；之后，如果又想戒酒了，还可以从头再来。这里没有申请表格，因为戒酒无名会不是具体哪个人的。

在戒酒无名会获得了巨大成功之后，当世界各地的人慕名而来希望在戒酒无名会开启人生新篇章的时候，比尔忽然意识到戒酒无名会不是属于某个人的。此时比尔面对一个重要的抉择。他可以应用蜘蛛式的选择去控制所有成员，告诉大家能做什么不能做什么，在这种情况下，他必须要管理自己的品牌，用戒酒无名会的一整套方法训练自己的雇员。另外，他也可以应用海星式的方法，置身事外，获得解脱。最终比尔选择了后者，他选择使戒酒无名会去中心化。

比尔相信戒酒无名会的每一位成员都能够做出适合自己的正确选择。正因为戒酒无名会有了自由发展的权利，所以，今天无论我们身处阿拉斯加的安克雷奇，还是智利的圣地亚哥，都会发现戒酒无名会的集会。如果自己愿意，成员完全可以召集自己的集会。成员之间在任何时候任何情况下都能互助而无须向比尔·威尔森或其他人征求意见。这种特性使得开放系统能够快速反应，具有了较强的适应性。

可以拿这件事和1935年劳动节飓风（历史上有记录以来最恶劣的飓风之一）期间，佛罗里达礁岛上发生的事情做一下比较。当这场飓风越来越近的时候，气象学家做出了乐观的预测，他们认为飓风不会对礁岛造成冲击。然而，退休少校埃德·希兰对这个问题却有不同的看法。希兰是罗斯福公共工程建设项目的监管人，当时从事这个项目的工人有400多位。由于希兰亲身经历过20世纪初的一场飓风，他的经验和直觉告诉他总有一些需要担心的事情会发生。然而这种担忧并不仅仅基于他的直觉，岛上的气压计也印证了他的判断。总之，当时希兰看到的一些迹象清晰地表明，这场飓风正直扑礁岛。

于是，希兰升起了预警的旗子并将情况汇报给了上司，由上司用电话向远在杰克逊维尔的总部汇报。希兰将自己对这件事情的担心传达给了总部，他建议在目前的情况下不应该碰运气，最好的方案就是营救这些工人。总部经过考虑同意了他这个建议，并安排了一列营救火车开到了礁岛，但是没有一个人肯去通知这些工人上车。

在了解到火车来了又走了之后，希兰马上又坚决地发出了一个警告：这些工人现在处在危险之中，我们现在必须援救他们！最终，他的警报费力地传到了总部，但是受上一次行动失败的影响——这是典型的“一朝被蛇咬，十年怕井绳”——总部却做出了与上一次相反的决定：不再调动另一列火车前去营救，而是坐等情况好转。总部认为这是最佳的选择！在这件事情上，或许是希兰做得过火了，因为即使情况确实变坏了，总部也不会袖手旁观，他们最终会从迈阿密派出一列火车的。恰恰在这个时候，美国气象局也在指责希兰的警报是无中生有，无事生非，纯属瞎捣乱。

虽然有这么多人不同意希兰的观点，但是不幸的是，希兰却是正确的。飓风夹杂着每小时160英里[注]的狂风，携着巨大的力量袭向了礁岛。等到总部终于批准营救这些工人时，为时已晚，营救的时机已

经错失了。当第二列营救火车被紧急派出时，飓风把它从铁轨上掀翻了。最终，在这场飓风中共有259名工人遇难。

罗斯福政府有着明显的优势，它能够在经济大萧条中挽救上百万人的生命，它能够把被经济大受萧条严重削弱的经济恢复过来。但和美国现今的政府一样，罗斯福政府由于权力太过集中，反而不能对那些处于困境中的工人做出迅速救援。这就像在2005年，当飓风卡特里娜淹没了新奥尔良时，虽然那些在岸上的人具备最好的知识，但他们却没有能力实施大规模的援救。蜘蛛在做出反应之前，信息需要上传到大脑，接着大脑必须处理这些信息，然后做出决策并最终形成反馈。从这点来看，1935年发生在礁岛的事情以及2005年发生在新奥尔良的事情当然都不能简单地归结为任何个人的过失。是的，一些个体本来是可以做出更好的决策的，但是这些个体所属的系统却搅乱了一切，可以说每次灾难真正的罪魁祸首都是系统本身。这么看来，处理这些危机就需要海星方式了。

假如希兰一直在一个开放系统中工作，那他就可能以示范来引导人们采取行动。当他的直觉和气压计做出坏消息的预测时，他可以告诉人们："我打算离开这儿了，不管是谁，只要愿意随我一起走，都欢迎。"那样他就能够引导、组织一场逃离飓风的行动而不必非要让远在杰克逊维尔的高层相信他的经验与气压计读数是真实的。现在看来，可能希兰也错了，在当时的情况下，工人们不一定非要撤离。这个例子告诉我们，并不是说开放系统必然会做出较好的决策，只是说开放系统能够更快地做出反应，因为每一位成员都能够获得知识，也有能力直接应用它们。

上面所说的这个例子给出了我们关于去中心化的第三个特点：**去中心化的组织没有中枢智库，它的智慧都分散在整个体系当中。**

说完了希兰，再让我们回到戒酒无名会。前面提到比尔·威尔森最终决定戒酒无名会采用海星模式，结果证明比尔做出了正确的战略

抉择。戒酒无名会的开放系统是一种持续前进的模式，它帮助了无数的人。确切地说，假如你现在问戒酒无名会到底有多少会员，没有人能告诉你准确的数字。如果再问它到底有多少分支组织？答案还是无法告知。确实没有人知道这些数字，因为戒酒无名会是一个开放系统，它是去中心化的。戒酒无名会充满弹性，大家是平等的，不断经历着各种变化。那些深受其他嗜瘾之苦的人注意到了戒酒无名会的成功，就借鉴了戒酒无名会的12步模式，发起成立了与多种嗜瘾，如麻醉品、食品和赌博做斗争的组织。戒酒无名会对这些新成立的组织有什么反应呢？戒酒无名会的答复是“祝福你们，请继续前进”。这就是戒酒无名会的态度，这些组织本就是戒酒无名会设计中的应有之意。这就引出了去中心化的第四个特点：**去中心化组织很容易进行裂变。**

人们意外地发现，戒酒无名会已经超越了比尔·威尔森最初的模式，令人惊异地成长为一个强大、持久的组织，事实上，戒酒无名会很像阿帕奇人。当初，阿帕奇人没有也不能事前谋划如何对付欧洲入侵者，然而西班牙人一旦出现，阿帕奇人就迅速做出了调整。他们改变了原来的村居生活方式，过起了游牧生活，而这个决定并不需要某个总部批准。阿帕奇人的生活方式之所以能够这么迅速地发生转变是因为阿帕奇社会是开放的。同样，比尔·威尔森最初也不会想到自己对酗酒的治疗方法会对沉迷于赌博或药品的瘾君子有所帮助，而且比尔·威尔森也没有实行任何控制机制。然而，一旦一种外部力量显现出来，开始对去中心化组织产生影响、构成挑战，去中心化组织就会迅速做出调整、裂变，以应对新挑战或新需要。

其实，戒酒无名会与电骡也有许多相同之处。正像那些开发了电骡的匿名黑客一样，比尔·威尔森也不是首席执行官。更准确地说，比尔帮助催化了一种新思想，之后就让路，给大家腾出了地方。比尔的功成身退给戒酒无名会留下了一个没有指挥中枢的组织，从而赋予了戒酒无名会继续裂变及调整自身构成的能力。

下面就让我们看看这一套是如何在商业战场上上演的。可以说，纳普斯特的登场给了唱片业重重一击。正是从那时起，去中心化组织与中心化组织这两种截然不同的模式之间的冲突就开始了。在唱片业，每一个决定都需要管理层的分析与批准。其间，点对点技术公司正以令人眩目的速度做出反应，它们能够持续做出调整并总是领先唱片业一步。一个组织如果具备了连续变化的能力就如同具备了水银那样的流动性。即使唱片业采取行动端掉纳普斯特，可Kazaa就突然出现了；等到除去了Kazaa，Kazaa精简版又浮出了水面；如此往复。尽管采用点对点技术的小公司可支配的资源并没有多少，但它们却能够以令人惊恐的快速步调做出反应和变化。单单是这一点，就会给那些蜘蛛式组织制造很大的麻烦，它们抬头望去，似乎四周全是海星。

不管是蜘蛛还是仅仅作为商业战场上的观察者，人们最终都会意识到去中心化的第五个特点：**去中心化组织正在悄悄出现，而且随时可以接近任何组织和个人。**去中心化组织不仅可以迅速应对变化，而且它也具备了令人难以置信的快速成长能力。一个蜘蛛式组织一般会在很长一段时期内结网，慢慢地积聚力量，权力也随之变得更加集中。然而，海星式组织却能在眨眼之间就接管整个行业。几百年来，人们在对付酗酒问题上一直求助于专家，而仅仅在几年之内戒酒无名会就成立了，并成为人们普遍接受的对付各种上瘾症状的方法。从工业革命以来，人们一直以信件、电报和电话方式沟通交流信息，但是等到互联网出现，它在短短10年内就改变了一切。

一个世纪以来，唱片业一直被一系列企业掌控，随后，一群黑客改变了这个行业的面貌。我们将会看到这个模式在不同部门、不同行业重复出现。我们把这种剧烈的往复运动称为“手风琴原理”。随着时间的流逝，各个行业的组织形式会从去中心化到中心化再回到去中心化，然后再重复这个过程。面对那些过度中心化的行业或机构，人们的反应是反抗它并因此创造了海星式的开放系统。实际上，其中一些系统，比如电骡，权力结构是那么分散，以至于看起来不太像一个

组织：电骡高度去中心化，其成员具有很高程度的自由。去中心化的极致是发展出一个灰色地带，在那里，组织松散的一群人拥有非常惊人的权力。

为了显示这些是怎么上演的，让我们回到19世纪，那时音乐界的权力仍掌握在诸如小提琴家约瑟夫·约阿希姆这样的现场表演音乐家的手里。在19世纪30年代，当墨西哥人正忙着和美洲的阿帕奇人开战时，还是孩子的约瑟夫·约阿希姆正在欧洲练习小提琴。约阿希姆的老师是一位伯乐，具备慧眼识才的能力，能够发现真正的天才。这位老师很快就察觉到他的学生非常优秀。经过老师的推荐，最终这位年轻的小提琴家找到了一位令人印象深刻的导师，这位导师就是费利克斯·门德尔松。

要想登上19世纪的音乐舞台，一位音乐家必须是一个能够给人留下深刻印象的演奏者，而约阿希姆恰恰就是。当他跟随老师门德尔松去欧洲旅行演出时，他受到了异常热烈的欢迎。起初，伦敦人可能不太了解他，然而当约阿希姆离开市区时，他已经是一位成功的大演奏家了。只是在音乐唱片发明以前，人们是不大可能购买到约阿希姆的流行单曲作品辑的。

1887年，托马斯·爱迪生解决了声音重发的问题，发明了留声机。这改变了一切：现在你可以带音乐回家，在家里享受音乐带来的乐趣。随着人们购买的唱片越来越多，突然就出现了成千上万家小唱片录音棚。此时，行业权力开始发生转移，唱片录音棚开始替代独立音乐家掌握了行业权力，并且这些录音棚无意间就发现了自己的一项新天赋，那就是可以通过专卖店和广播来销售音乐。

这标志着唱片交易的诞生。人们如果想成为出色的音乐家，就必须让某家唱片公司认可自己的才华，从而肯在自己身上投资。紧接着，行业中出现了一些大规模的行业企业，音乐行业从而变得越发中心化了。

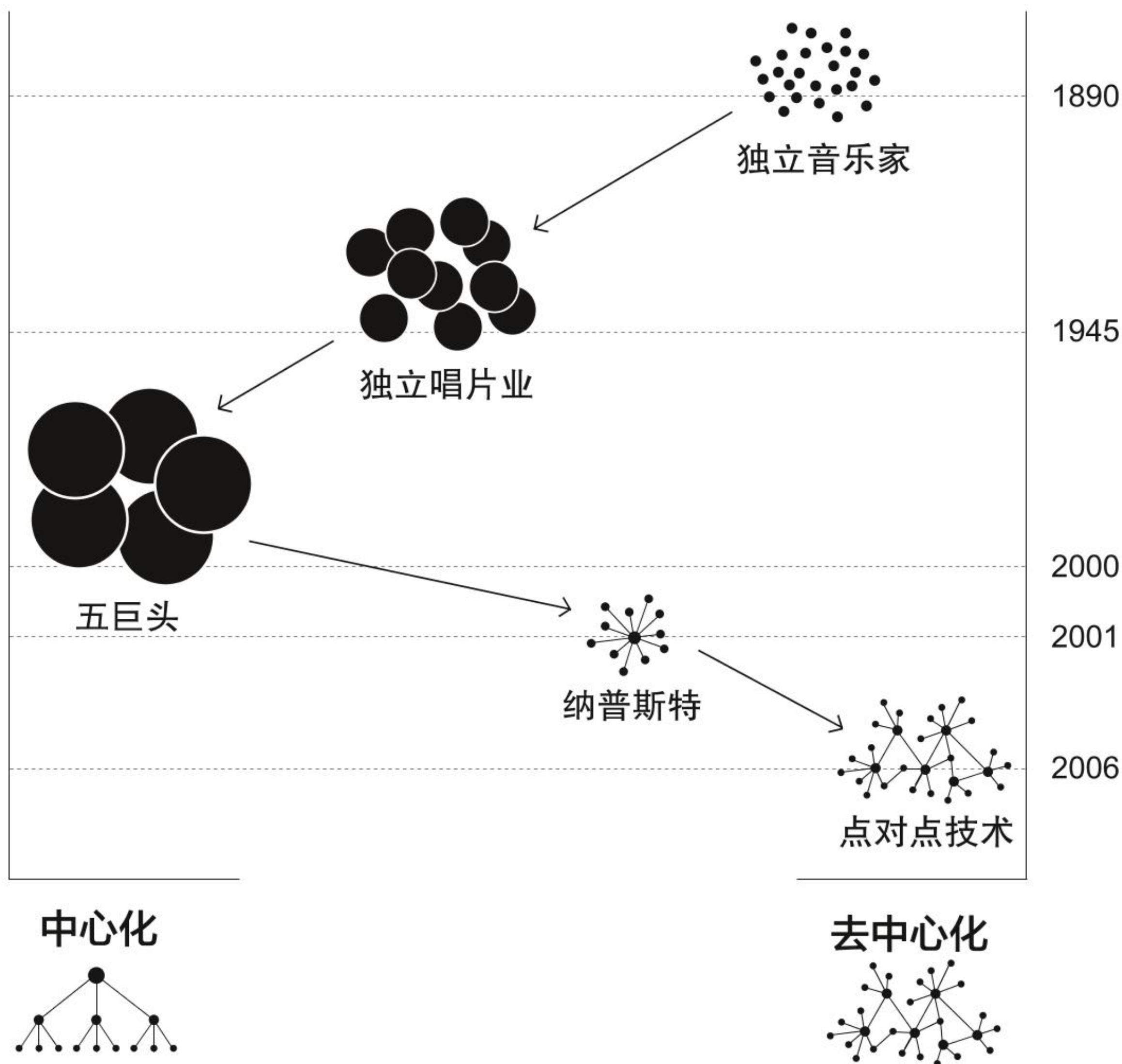
可以将约阿希姆和伊扎克・帕尔曼的艺术生涯做一下比较。帕尔曼出生在约阿希姆去世近40年后的1945年，这一年，留声机产业在总收入上第一次超过了乐谱生产业。像约阿希姆一样，帕尔曼当时被认为是一位非凡的天才。正像约阿希姆初次在伦敦亮相那样，帕尔曼在卡内基音乐厅征服了他的听众，这是二者仅有的共同之处。与约阿希姆不同，帕尔曼虽然也有自己的乐迷，但他们中的绝大多数人都没有看过帕尔曼的现场演出。就像其他一流的现代音乐家那样，帕尔曼的职业生涯要在大唱片公司的运作下才可能获得成功。截至20世纪末，全球唱片业80%的市场份额完全集中在以下5家音乐公司手中：索尼、百代唱片、宝丽金、环球唱片和华纳兄弟。行业中没剩下多少小唱片公司，因为这些大唱片公司很快就把那些小公司连根拔起，将之吞并。在这100年间，大音乐唱片公司获得了巨大的权力，那些小公司和独立音乐家被挤出了市场。

随后，就像大家看到的那样，肖恩・范宁的纳普斯特撼动了整个行业。它只用了5年时间就把一个具有百年历史的行业翻了个底朝天。权力发生了急剧转移，即从蜘蛛式的大唱片公司向如Grokster与电骡的海星式组织转移。这是一个正在进行中的去中心化革命的例子。

看一看音乐行业115年的进程，我们可以发现，在1890年，音乐市场还掌握在艺术家手中。等到了1945年，独立的唱片公司登上了舞台，它们既增加了行业的总收入，又减少了艺术家的市场份额，1945年音乐产业的收入集中在唱片公司手上。在19世纪初没有人能够通过约阿希姆的演出发财，但随着音乐业变得越来越中心化，音乐公司能从这上面赚取越来越多的利润。我们可以对比一下：在留声机发明以前，约阿希姆一次只能面对1000名听众演奏，而现在帕尔曼录制的唱片却能卖给上百万人。因此，唱片公司从每笔销售上都能赚到可观的利润。到了20世纪末，这种转移就更加明确了。下图中2000年那一年给大家描绘出了一个经历了逐步大规模中心化的工业图像：5家大唱片公司已经占据了绝大部分市场份额并获取了可观的利润。大家都知道

在2001年发生了什么——在那时，纳普斯特登场了。到2005年，唱片业又发生了巨大的变化。索尼和宝丽金已经合并了，Tower Records（连锁唱片店）已经开始了破产申请程序，年轻人不再聚集到唱片店购买最新的音乐唱片了。剩下的4家唱片业巨头的总收入比2001年下降了25%。这真让人奇怪，唱片业的收入都到哪去了？

音乐产业：从海星到蜘蛛再到海星



这些收入并没有流入应用点对点技术的那些竞争对手的腰包，这些钱消失了。海星式组织也许没能迅速获取这些财富（我们在下一章里会看到一个很大的例外），但是它们确实使整个音乐产业的收入减

少了。这就是去中心化的第六个特点：**当行业整体变得去中心化时，总收益就会减少。**可以看出，如果将海星方式引入一个行业的组织模式之中，那么该行业的高收益就会消失。这就是在任何一个海星式组织席卷一个行业前，大家都应对它加以关注的原因。

当然，诀窍在于，要在巨变发生之前就能够预测它的来临。就像前面法国投资者的那个案例告诉你的那样，如果没有做好准备，要想正确区分蜘蛛与海星就会很困难，尤其当大家不能正确提问的时候，做到这一点就更不容易了。而这恰恰是米高梅公司和那些唱片业巨头从过去到现在一直都在进行的错误举动：一次又一次犯那些法国投资者犯过的错误。当法国投资者（此处所讲的同样也适用于西班牙将军或是唱片业巨头）遇上了一个开放系统，他们会掀起它的盖子来向里面张望。当他们发现它没有中枢神经系统时，他们或许会解散这个有机体，或许会将它当作一只不合逻辑的蜘蛛来对待。

我们应如何避免那些法国投资者犯过的过错呢？显而易见，首先要提出正确的问题。现在就让我们来看看这些问题吧。

1. 到底有没有人掌控着一切？

一个中心化组织依赖于秩序与内部的层级结构，在其组织体中，总存在一个等级金字塔，总有一个人掌管一切。简单地说，当人们看一位首席执行官时，就像是注视着一只蜘蛛。另一方面，去中心化组织却是扁平的，在其中并不存在等级金字塔供人掌管一切。

显然，米高梅公司有首席执行官。在米高梅公司，这位首席执行官发号施令操控一切，他来决定要进入哪个市场，沿着什么战略路径发展，以及下一步打算追捕哪家点对点技术公司。公司内部有着等级

森严的结构和清晰的责任——即使首席执行官也必须向董事会汇报工作。

从另一方面来说，阿帕奇人根本就不会集中在一起做什么集权式的决策，更不用说有人来掌控一切了。当然南坦可能会给出些建议，但他不会对任何人发号施令。同样，比尔·威尔森创建了戒酒无名会，但是他很快就放手了。电骡不仅没有首席执行官，甚至根本没有人知道到底是谁发明了它。那些法国投资者最终也意识到，原来互联网根本就没有总裁。

2.有没有总部？

每个蜘蛛式组织总在某个地方设有一个总部。总部对一个组织是那么重要，以至于当我们不清楚一家公司是否存在时，我们去查一查这家公司到底有没有真实的地址就行了。毕竟，还没有人敢从一家只有一个邮政信箱的公司订购贵重的宝石。

如果你想拜访一下米高梅公司的首席执行官的话，那就背起行囊到洛杉矶去吧。如果你想去拜访一下电骡的老总，那只能祝你好运了。因为海星式组织从不会待在某一个固定的地点或依赖于一个总部。戒酒无名会确实有具体的地址并将纽约的办公地点公之于众，但这并不是说那里就是戒酒无名会。戒酒无名会同样广布于成千上万家社区中心、教堂，甚至机场。无论在哪里，只要有人决定集会，就会形成戒酒无名会。

3.假如重击头部，它会死吗？

如果砍掉了蜘蛛的头部，蜘蛛会死掉。如果捣毁了公司总部，就等于摧毁了一个蜘蛛式组织。这就是刺客会将一个国家的首脑作为目标，入侵者要占领首都的原因。而对一个密苏里州的普通人而言，他因为远离了被谋杀的危险就安全了许多。

就算有人想剁掉海星的头，他却根本找不到海星的头。就算西班牙人杀掉了一位南坦，很快就会出现一位新的南坦。假如比尔·威尔森去世了，戒酒无名会仍旧会继续蓬勃发展下去。即使那些唱片公司最终抓住了电骡的创造者，但这个程序仍然存在，就好像什么都没有发生过一样。

4. 组织内部有明确的分工吗？

绝大多数中心化组织通常划分为多个部门，各部门内部的划分更为严格：市场营销就是做市场营销的，人力资源就是做人力资源的，等等。每个部门的角色及责任都相当固定，但到了最后，每个部门都呈现出完全不同的功能。一个部门就像蜘蛛的一条腿。在一个健康的蜘蛛式组织里，每一条腿都是稳定的，起着支撑组织的作用。

在去中心化组织里，每个人都可以做任何事情。去中心化组织的任何一部分都像海星的一条腕：它不必向公司里的任何一位领导汇报任何事情，它只需要自己对自己负责。假如戒酒无名会的一位成员想要建立一个新圈子，或者电骡的一位成员想上传一些新歌，那就去做好了。每个人做的事都属于分内的事。

5. 如果抽离组织的某个部门，组织会遭受重创吗？

去中心化组织的每个单元都是完全自治的。就像海星，即使砍掉了一条腕，整个组织仍会很好地存在，而那条砍掉的腕可能会长出一个完整的新组织。当把某些戒酒无名会圈子从戒酒无名会组织中抽离出来后，它们都能很好地生存。那些分离出的圈子甚至会建立起一个新的支援戒瘾者的组织。假如毁掉互联网上的一半网站会怎么样呢？那也没有什么，互联网仍旧会生存发展下去。假如去掉95%呢？互联网仍会存活下来。事实上，人们把它设计得能经受住核打击。同样，从点对点技术网络上取走一大部分内容，对人们的影响也就是暂时少了些歌曲，但很快点对点技术网络会重新丰富起来。

与去中心化组织完全不同，在中心化组织中，每个部门都很重要。设想一只蜘蛛失掉一条腿会发生什么？显然，蜘蛛的活动能力会受到严重影响，假如又失掉一条腿，蜘蛛的生存将会受到严重威胁。如果把一个公司的会计部与公司其他部门分割开来，它肯定不会不可思议地造出一个新部门来支持整个公司的运作。把一家制造企业的工厂去掉，你看看会发生什么事情？不用说，这家企业会遭受重创。

6. 知识和权力是集中的还是分散的？

在蜘蛛式组织里，权力与知识全都集中在高层。一般来说公司中全面负责的人是知识渊博的人，有权做出任何关键性决定。当1935年的飓风袭击礁岛时，人们认为美国气象局具有最丰富的相关知识，所以美国气象局就被赋予了发号施令的权力，来决定如何应对这场即将到来的飓风。

在海星式组织里，权力是完全分散的，每个成员都具有和其他人同等的知识和权力。在戒酒无名会中，每个圈子都了解成员的需要，因而每个圈子都能决定如何做出反应。

7. 组织是弹性的还是刚性的？

去中心化组织总是充满流动性，是无定型的。因为在去中心化组织中权力与知识是完全分散的，个体能很迅速地对内、外部力量做出反应，这些力量总是在不断地扩散、成长、收缩、转变、死亡、再出现。这个特性使得去中心化组织富有流动性。想一想互联网：每天会出现成千上万的新网站，同时也有数不清的网站关闭了。同样，当需要向前一步时，戒酒无名会就迅速地转化为其他组织。戒酒无名会会变得多大或者它有多少年的历史并不重要，它的任何一部分都能够迅速发生裂变。好比海星的腕活动起来相对自由，这使它们能够沿着许多方向前进。

由于中心化组织更依赖结构，这种特点使得它们更具有刚性。例如，银行的员工就不能自己决定他们在某一天不发放家庭贷款，而改成在他们的办公地点卖柠檬水。他们没有这个自由。

8. 你能数得清组织的员工或活动参与者吗？

任何一家蜘蛛式组织的成员都能够数清楚，只要查一查工资簿、花名册或其他记录就行了。即使是一些秘密组织，像美国中央情报局，也经常把雇员的信息进行归类整理，以便知道到底有多少雇员。有时，局外人甚至仅仅根据手头现有的一些适当的信息，就能将整个组织的雇员规模预测出来。

然而，要想数清一个海星式组织到底有多少人通常不大可能。这倒不是因为组织中没有相关的记录资料，而是因为随时都会有人加入这个开放的系统，当然也会有人随时退出这个系统。如果你问现在正在上网的有多少人，就不太可能得到什么有意义的答案，充其量你只能了解到上网的计算机大概有多少台，但是到底有多少人实际正在上

网，又有多少人正通过一台计算机上网？更困难的是想搞清楚总共有多少人在使用互联网——最近公布的估计数字为9.5亿人，这实际上只是一个统计猜测。就算理论上你能调查每个人从而得到一个准确的数字，但由于不断有人登录，在几毫秒内这个数字就会变得不准确了。

同样，西班牙军队能够告诉你他们到底有多少人，但是他们从来就不清楚到底有多少阿帕奇人。又有谁知道全世界到底会有多少戒酒无名会会员呢？又有谁会知道在某个时间内有多少人正在使用电骡呢？

9.部门的资金是由组织供给的，还是自己筹措的呢？

因为去中心化组织是自治的，所以这个组织中的单位几乎总是自己筹资的。可以说，在一个开放系统中，是不会存在一个集中的资金中心的。去中心化组织中的个体单位可能会接受外部资源提供的资金，但它们要为获得和管理这些资金负责。

另一方面，中心化组织的情况就很不同。在中心化组织中，利润通常是由某些部门创造的，而其他部门可能只是在耗费资源。这样，总部往往要在组织内部分配这些收益，以保证每个部门都能获得充足的资金。显然，要是没有这样一个资金管理中心，中心化组织中各个部门就很难生存下去。比如说，如果米高梅公司决定削减公司整个市场营销部的财务预算，那么这个部门很快就不能运转了。

10.组织中部门之间是直接沟通呢，还是间接沟通？

非常典型的是，在中心化组织中，重要信息通常都是总部来处理的。比如在1935年飓风的例子中，希兰不得不向远在杰克逊维尔的高

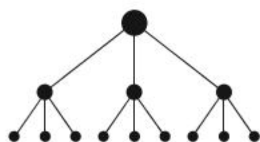
层表示他的忧虑和担心，再由他们决定是否需要派火车来救援。同样，在一个典型的工厂里，营销部门可能会对某些产品的销售状况进行研究，然后他们会将研究结果上报给公司主管，再由主管来决定如何对市场需求的变化做出反应，并发布指令让工厂增加或减少产量。

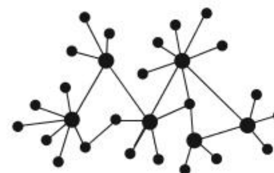
苏联政府将这些概念运用到了极致。如果乌连戈伊市的一位居民想给距离100英里的北方城市塔佐夫斯基的一位朋友打电话，这个电话得先绕道距离东部地区有100英里远的莫斯科。不单单是这个电话，所有的电话都要经过莫斯科。为什么呢？因为苏联是对通信线路进行控制的国家。甚至是罗马帝国，尽管它的疆域异常广大，但它仍然维持着一个高度中心化的中央交通系统，所以后世就有了“条条大路通罗马”的格言。

另一方面，与中心化组织恰恰相反，在一个去中心化组织里，交流沟通直接在成员之间进行。无论是阿帕奇人还是电骡的使用者，都能与其他成员直接沟通。在这里，没有路通向罗马，因为压根就没有罗马。

	西班牙军队		
有人掌管一切	✓		无人掌管一切
设有总部	✓		无总部
重击其头部，致死	✓		重击其头部，仍旧生存
存在明确的角色分工	✓		无确定的角色分工
毁其一部，组织受伤	✓		毁其一部，组织无恙

中心化			去中心化
知识与权力集中	✓		知识与权力分散
组织具有刚性	✓		组织呈现灵活性特征
部门由组织提供资金	✓		部门资金自足
成员可数	✓		成员不可数
工作组通过中介沟通		✓	工作组之间直接交流
中心化	9	1	**去中心化**



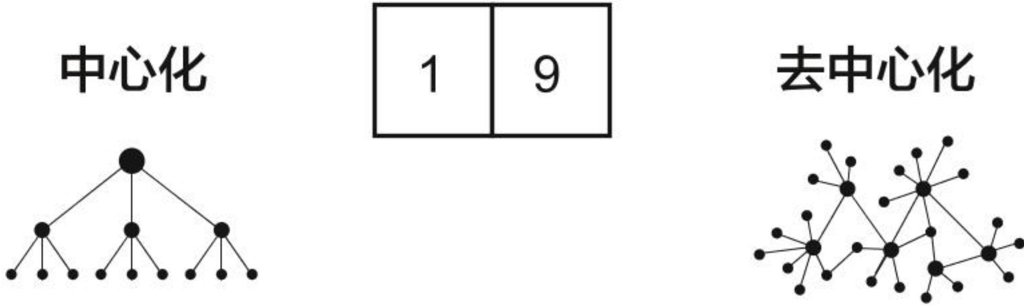


（图为西班牙军队针对以上 10 个问题的答案）

阿帕奇人

中心化			去中心化
有人掌管一切		✓	无人掌管一切
设有总部		✓	无总部
重击其头部，致死		✓	重击其头部，仍旧生存
存在明确的角色分工		✓	无确定的角色分工

毁其一部，组织受伤		✓	毁其一部，组织无恙
知识与权力集中		✓	知识与权力分散
组织具有刚性		✓	组织呈现灵活性特征
部门由组织提供资金		✓	部门资金自足
成员可数	✓		成员不可数
工作组通过中介沟通		✓	工作组之间直接交流



（图为阿帕奇人针对以上10个问题的答案）

1. 1英里≈1.61千米。——编者注

第三章 海星式组织的崛起

海星式组织的核心特点就是去中心化，在科学技术的推波助澜下，呈现出海星式组织特性的互联网企业创造了前所未有的机会。互联网企业应用的海星式决策、海星式概念不断在工作中、生活中被应用。

Skype（即时通信软件）

大家还记得上次聊到尼古拉斯・曾斯特姆的时候，他正在躲避那些骑着黑色摩托车手持传票的人吗？这位Kazaa的创始人那时正经历着一些严重的法律麻烦，最后他受够了。尼古拉斯将公司转让给了在南太平洋岛国瓦努阿图开店的一些岛上居民。现在轮到这些新的股东来受苦了。我们试着要在悉尼找到Kazaa的现任首席执行官，尼基・海明，实际上，我们能走到的离她最近的地方就是她的邻居家。尽管邻居百般恳求，但她仍不肯见我们。长久以来，海明饱受诉讼的折磨。

从结果来看，唱片业的这种做法只会把事情越搞越糟，因为这样做，用不了多久就会使更去中心化的对手出现。但对曾斯特姆来说，他确实丢了工作，需要去开创一份新事业。

就像电骡的例子所显示的那样，在文件共享这件事情上似乎没有什么地方可以赚钱，要说有的话，也就是在开发点对点技术文件共享程序上有些机会。其实，就连这个都是一个让人左右为难的机会。要想利用文件共享程序赚钱的话，人们就需要使自己中心化，这样才能提供广告服务或者向用户收取一些费用。另外，为了收账，在某个地

方就得设立账户，显然这也会导致一定程度的中心化。可是，一旦有了任何形式的中心办公地点，一旦开始赚取利润，像米高梅公司那样的唱片公司就会盯上你。因此，在这个问题上就存在一个两难困境：要么中心化一些，赚取利润并面临诉讼困扰，要么就完全去中心化，但赚不到一分钱。

既然这个行业看起来机会不大，那就去其他行业碰碰运气好了。于是，曾斯特姆开始在其他行业中寻找运用点对点技术的机会。很快他就在电信行业发现了可以施展身手的机会。就像人们喜欢免费音乐那样，人们同样也喜欢免费打电话。实际上，黑客们已经设计出一些免费通话方案，并偷偷地使用了好多年。但是这些方案都是非法的，因为他们都在盗用电信公司的线路，毕竟使用这些线路是应该向电信公司交费的。

在互联网出现之前的100年里，电信公司根本就没有什么大的变化，这一点与唱片业很相似。那时，给远在得克萨斯州埃尔帕索城的亲戚打一次长途电话真得费些周折，通常要由一位接线员转给另一位接线员，由最后一位接线员接通你那位亲戚，这样你们才能通上话。在电信行业实施自动化之后，计算机替代了原来接线员的工作，有时通信卫星或光缆会替代原来的通信线路。即使这样，电信行业仍旧是中心化的。

电信公司控制着这些线路，如果你想使用电话，无论它们收取多少费用或者说监管者许可它们收取多少费用，你都得支付。电话电报公司曾是美国唯一一家电信经营商。到了1984年，法院打破了这种垄断局面，拆分了电话电报公司，这样就在多家长途电话业务供应商之间创造了竞争局面。现在，虽然打电话有了更多的选择，但仍旧要在这些几乎一模一样的服务中选择，并且打电话仍需使用电信公司的线路，实在是没有办法绕过它。

这种状况一直持续到互联网和曾斯特姆出现。曾斯特姆这次有了一个特别的想法，那就是吸取Kazza的经验，不使用中心服务器。于是，曾斯特姆的新公司Skype，提供了一个平台让人们直接互联。在Skype里，没有呼叫路由服务器，也不用担心通信线路问题。这次曾斯特姆很聪明，他要在法律许可的范围里开展所有活动。

随着Skype的逐步发展，Skype的用户们正获得越来越多的好处。他们不用像往常那样依赖电话通信线路联络全世界其他Skype用户，现在做到这点不用花钱，通信基本上是免费的。用户只需要免费下载Skype软件，并在自己的电脑端插上耳机就行了，剩下的一切交给互联网就好了。当Skype用户结束通话，不再使用传统固话线路时，只需要支付几美分而已，确切地讲是0.017欧元。可以想象，人们迅速喜欢上了这项服务。当我们在2004年12月碰到曾斯特姆时，Skype已经拥有1500万用户，等到了2005年年底，这个数字竟达到了5700万。

然而Skype的技术革新并没有就此止步，曾斯特姆又有新的创意，他把用户数据库的存储任务分散到每个用户的计算机上，使得吸收新用户的边际成本降到了零。

过去要想查号，可以拨打411，接线员会为你查询名录，然后告诉你你需要的号码。现在，Skype不再持有一份汇总的用户名录，用户信息分散地存储在每个用户的计算机上。这就意味着，每个用户都是整个名录中自身信息的存储主机。所以说，在真正开放的系统里，每个人都会对整个组织做出贡献。这些存储在个人计算机上的信息片段会在全世界众多计算机之间被复制许多次。可以看出，Skype的光彩照人之处在于它节省了在自己的服务器上存储用户信息的存储成本。现在，唯一会影响Skype服务器的业务是信用卡支付。

将通话成本降为零意味着Skype放弃了来自长途电话收费的利润，从而放弃了类似电信行业的盈利模式。就像联邦通信委员会主席迈克尔·鲍威尔在2004年告诉《财富》杂志的那样：“当我下载了Skype

时，当Kazza的发明者到处传播这款能够用来和他人通话的高质量的免费程序时，我知道一切都结束了，都结束了。现在，世界不可避免将会改变。”

电话电报公司的前首席执行官，戴维·多夫曼给我们解释了像Skype这样的技术革新怎样影响了传统电信公司。迈克尔·鲍威尔确信，对于用户之间的通话，Skype无须支付任何成本，因为基于互联网的电话通信无须纳税。对于每分钟的电话通信，Skype不需要支付任何费用，而传统长途电话公司却要支付3美分。不要小看了这3美分，将每个3美分累加起来，这个数字将会变得非常庞大：单单这一项，电话电报公司和其他长途电话公司每年总共要支付200亿美元。

固话公司的情况并不乐观，它们必须要维修保养与电话通信有关的所有成本高昂的基础设备，包括通信电缆、接线设施等一切设备。Skype却没有这样的成本负担。

为了使人们能够免费使用原来被电信公司垄断的技术，Skype开始在新技术研发上投资。这对传统电信公司而言可不是一个好消息。新技术开发只需要用一些软件创造一个能像Skype那样工作的桌面系统就可以了。这样一来，原先成为一个长途电话服务提供商的巨大的、不可逾越的门槛迅速消失了。任何人只要投入几百万美元，就能建起一个像Skype那样的体系。因此，虽然Skype是否能持续繁盛还具有不确定性，但现在潘多拉盒子已经打开了。那么长途电话公司该如何应对呢？受到唱片业的启发，一些大公司开始通过吞并其他公司来强化自身。就在我们和戴维·多夫曼交谈后的两个月，西南贝尔公司收购了电话电报公司。

曾斯特姆不再躲避那些骑摩托车的人，他现在最有可能在忙着数亿贝收购他的公司支付的10亿美元呢。稍后我们会关注亿贝收购Skype的战略决策，但现在先让我们看看亿贝的另一项投资。

Craigslist（互联网分类广告公司）

在旧金山市，我沿着古老的维多利亚塔的台阶向上攀登时，一直希望能够碰到一位圣徒。我们非常了解克雷格·纽马克，他的网站办得非常出色，人们在上面交易几乎所有能想象到的东西。作为去中心化组织的一个完美范例，我们非常欣赏Craigslist。我们早就听说克雷格最关心用户，他的网站赋予用户终极自由。尽管人们在Craigslist工作并不完全是为了钱，但网站确实在赚钱。

当到了克雷格的公司所在地时，我们向一间办公室探了探头，发现里面有两排桌子，七八个工程师围坐在四周，但是门上有一个醒目的大牌子：私人领域，非请勿进。于是我们在外边问道："克雷格在这里吗？"其中一个工程师似抬非抬地动了动头，嘟囔了一句："楼上。"

我们又向上爬了一层，这一层很暗，都是些由住房改成的办公室，我们径直走到了最里面的一间。克雷格的办公室无论如何都称不上大，而且这间办公室还是和公司的首席执行官，吉姆·巴克马斯特共用的。等我们走了进去，克雷格向我们微笑致意，而吉姆正忙着在他的电脑上工作。大概几分钟后，吉姆扭过身子来冲我们点了点头，又扭过去忙活去了。

刚开始，访问很顺利，克雷格告诉我们他实际上负责客户服务。而克雷格最为关心的事情看起来的确都是和用户支持有关的业务，名声和财富并不是他首先考虑的东西。实际上，他们的公司是一个偶然的成功。克雷格告诉我们网站成立于1995年，当时他维护着一份旧金山湾区重要活动的电子列表，到后来越来越多的人开始不断在电子列表上补充资料，到最后只是维护它就耗尽了克雷格所有的时间。因此，克雷格对掌控一切开始感到喜忧参半。

即使克雷格持有这么一种矛盾的心情，网站还是发展成了很大的规模：现在全球35个国家175个城市建立了Craigslist。这个网站每月有10亿点击量。人们可以在Craigslist上刊登广告。人们在Craigslist上能够找到诸如车库销售的旧物、二手车、房子以及相亲交友等信息，几乎是你可以想到的所有东西，并且这些信息全是免费的。唯一需要付费的是营利性组织的招聘信息，非营利性组织仍旧是免费的。单从这一项业务上，Craigslist估计每年就会赚取1000万美元。

既然有这么大的信息量，为什么在网站上看不到任何广告投放呢？

听到我们这么问，原本一直忙着的吉姆从椅子上转过身来，插嘴道："我们的用户不想看横幅广告和文字广告。"

这么做意味着什么呢？

吉姆继续解释，微软公司最先接触了他们，希望在Craigslist上投放宣传自己的横幅广告。但就是这么一笔能带来可观收入的生意，Craigslist却毫不犹豫地拒绝了。这到底是为什么呢？

这时，克雷格接过话头，向我们解释道："Craigslist运转的方式是Craigslist的用户自己做主，网站上浩如烟海的资料都是用户们自己发布的。如果他们发现了某些不适合这里的东西，他们会在这些资料上打上标记。同样，网站上所有的分类资料百分百都是用户们发布的。我们试着去理解人们到底需要些什么，他们的想法是什么，真正对他们起作用的是什么，然后我们好沿着这些方向前进。到现在为止，我认为只有这个发展了十几年的创意是我的，其余的就都是倾听用户的需要，然后为他们提供一个基础平台。另外，还有信任的文化氛围，这对网站的运营确实发挥了很好的作用。"

克雷格的看法是对的，因为在Craigslist网站上，用户之间对信任也持有相同的看法。网站允许用户们直接交易，无须他人告知能做什么、不能做什么。这里既没有中介，也没有老板。网站最吸引人的地方并不是免费发布信息，而是它的社区性。我们跟许多曾经使用过Craigslist的人交谈过，几乎所有的人都喜欢网站这种社区的感觉，就像是来到了另一个时代，当一个人有了困难时，邻居们会纷纷伸出援助之手。在Craigslist网站，用户会有一种比邻而居的感觉，当然，就像现实中的街区一样，网站上提供的信息必定有好有坏。用户可以随意添加资料信息，但是无论出于什么原因，如果用户觉得有些信息不太招人喜欢，用户都可以拿下这些信息。总之，这里是一个完全由用户控制的民主系统。

这个网上社区也是一个高效的市场，用户可以通过Craigslist做很多事情，比如说订桑塔纳乐队音乐会的门票，出售相机，为朋友买一台二手电脑，找一位小提琴老师。最令人难忘的一则消息是由奥瑞发布的，他说他手头上有一堆箱子，大概有100来个，他不想要了，如果谁想要可以免费来拿。奥瑞把这则消息贴在了Craigslist网站上的“免费物品”分类中，马上就有七八个人回复，奥瑞给第一个联系他的人回了封邮件。一个小时之后这位名叫格伦的人就出现在奥瑞家的门前，嘴里不停地说着这些箱子可帮了他的大忙。“要知道，当你搬家时，应该能省就省。”格伦说这件事虽然很小，却深深地触动了他，“我搬完家后，我也会做同样的事情，将这些箱子继续传下去。你们很快就会在Craigslist上看到它们。”

这并不是说格伦很慷慨，也不是说他提出了一个很好的创意。格伦谈论把这些箱子继续传给需要它们的人就好像是一件世上最自然的事。当你通过Craigslist拿到这些箱子时，你就已经欠了这个社区的人情，这样一来，你当然会把这些箱子继续传下去。这正是克雷格谈论的事情——信任感和社区性。

虽然我们理解克雷格很重视这个虚拟社区，可即使仅仅出于讨论的目的，我们还是想知道他的企业战略是什么。他最终会卖掉公司吗？他会将公司套现吗？他究竟会不会利用Craigslist庞大的信息流赢利呢？

当我们开口向他提出这些假设问题时，克雷格的目光向下俯视，最后定在了桌子上。似乎只是提出这些问题，我们就已经冒犯了他。我们立刻感到很尴尬，我们接下来应该说些什么呢？

这时，只听克雷格说道："吉姆，你为何不来回答这个问题呢？"当吉姆答复我们时，克雷格全神贯注地处理着一堆未打开的信件，而吉姆回复的主要意思是，"实际上我们不打算把它卖给任何人"。我们采访录音的后半部分被克雷格撕信封的声音弄得含混不清。等撕完了信封，克雷格就登录自己的邮箱，开始回复邮件。

30分钟后，我们离开了维多利亚塔，却感到有些困惑，也有些惊奇。究竟发生了什么？我们意识到自始至终我们一直谈论的问题是，一个去中心化组织如何围绕它的用户运作，而不是关注它的领导。在一个去中心化组织中，最重要的不是首席执行官，而是首席执行官是否足够信任他的成员，是否可以放手让成员自由发展。出于不确定的原因，或者是克雷格完全信任他的用户，或者是为了公司发展他不得不这么做，克雷格确实尊重他的用户，也放手让其自由发展。

从用户角度我们能够认识到一个很重要的教训，那就是，用户一般不会注意或关心他们正在打交道的是一只蜘蛛还是海星。只要他们有自由，只要他们能够做他们想做的事情，他们就会很高兴。

随着时间的流逝，我们越来越能体会克雷格的回答的意义。首先，他自称是一个内向的人，这样的话，接受一些陌生人的采访对他而言想必就不会是一件有趣的事。实际上，克雷格不会出卖自己的用户。克雷格给他的用户让开了路，提供了他们想要的东西，这样做提

升了用户的信任水平并促使大家一直谈论这个网络社区。克雷格毕竟是一个用户服务提供者，他避开我们的问题，把我们晾在一边，转头去做真正重要的事——回复来自用户的邮件，而这些人十有八九不会给他带来一个子儿的收入。

然而，有件事情是确定无疑的：Craigslist对报纸收入产生了决定性的影响。在一个人们越来越熟悉的变革场景中，产业中的中心化组织习惯通过变得更加中心化这种强化手段应对外界的挑战。村声媒体（《村声周刊》《洛杉矶周刊》等周刊的所有者）与新时代集团（《东湾快报》《菲尼克斯新时代周刊》《丹佛西部物语》等杂志的母公司）之间的并购会谈就可视为双方对各自收益不断缩减做出的反应。在它们的联合声明中，村声媒体极力宣扬它和Craigslist竞争的新成果——backpage.com（分类广告信息网站），该网站通过吸引人的广告来支持旗下大部分周刊[注]。在与Craigslist风格很相像的版式下，backpage.com提供了与Craigslist几乎完全相同的服务，同时还给用户提供了付费服务，付费客户的广告就可以登上它旗下的周刊。尽管这家新网站已经抢占了Craigslist的部分用户群，但它想成为Craigslist的主要竞争对手却希望渺茫。

就在我们刚采访完克雷格几周后，Craigslist突然宣布开始反对网络爬虫。网络爬虫指的是一家网站从另一家网站上自动抓取网页内容。许多小网站就像寄生虫一样依附在Craigslist身上，把Craigslist的广告信息剪切、粘贴到自己的网站上，通常同时附上一个链接，直接指向Craigslist上的此则广告。终于，Craigslist对这种做法感到厌烦，命令这些人都停下来。这个举动表明Craigslist是希望保护自己的用户免受广告之苦呢，还是它开始关心如何保护自己的利益了呢？

Apache（阿帕奇，知名网站服务器）

就在戴夫·加里森游历法国，和那些投资者讨论互联网总裁的问题的时候，全世界的工程师们正兴奋地抓着网页新技术及相关事物紧紧不放。

第一个风靡一时的网上冲浪用的浏览器出自伊利诺伊大学的NCSA（美国国家超级计算机应用中心）计划。在那里，工程师们多年来一直致力于开发网页的前端和框架。当人们开始意识到网页的真正潜能时，或者更准确地说，是意识到网页的真正盈利潜能时，这些早期开发者离开了NCSA，建立了一些类似于网景那样的公司，这些公司的首次公开募股就象征着互联网繁荣时代的到来。

由于这些工程师的离去，NCSA需要其他有才能的人来继续完成网络架构的设计，于是全世界的工程师开始在他们的网页开发中朝这个问题发起攻击，他们不断开发出一些补丁来校正这个问题，并把它们免费提供给NCSA。他们并不收取任何费用，只盼着NCSA能够对自己的工作给出好或坏的评价。然而，他们却没有收到任何反馈，等来的只是沉默。不知出于什么原因，或许是因为这样的电子邮件铺天盖地而来，NCSA从未费心回复过任何一封。

然而，这些工程师并没有迁怒于NCSA，他们只是开始攻击网络；他们也没有组建一家互联网公司以卖出暴涨的股票来获利，他们没有这样的强烈愿望。说实在的，他们也不愿意这么做，他们只是希望NCSA将自己开发出的补丁融入互联网整体架构中，从而使网页更为有效，他们只是想吸引NCSA的注意力。

看到NCSA总部没有任何回应，这些工程师开始通过一个电子邮件列表展开对网页的讨论。其中一位工程师建议：“既然是这样，我们为什么不自己来做这件事情呢？”他解释道，既然NCSA不打算列出这些补丁，倒不如他们自己来做这件事。另一位工程师，布赖恩·布伦多夫，甚至都给这个计划起好了名字。即便如此，当时布赖恩可能对这个计划到底对将来有多大影响、对将来有何种意义，认识得都不

够。格林·穆迪在他的《叛逆的密码》一书中，解释了布伦多夫怎么就想到了给这个计划起“阿帕奇”这个名字。布伦多夫想到这个名字确实有几分突然，但却是兴趣使然：这个计划很独特，它既不像一张网那样网起这个，也不像蜘蛛那样圈起那个，它不像任何蛛形纲动物，也不像人们使用的其他象征物。

布伦多夫把自己的计算机贡献出来，作为一个公共平台，这样其他工程师就可以将他们开发的补丁贴在这个平台上。阿帕奇计划从来就没有一个战略性计划来决定下一步如何发展。它是一个不断进化的有机体——众多工程师不断地做出自己的贡献，这些高明的补丁很快就会被其他工程师应用到自己的开发工作中去。在这里没有人扮演某个固定的角色，人们只是尽最大的可能以最好的方式来帮助其他人解决困难。

很快，布伦多夫的阿帕奇网站迎来了越来越多的访问者。穆迪解释说：“这是因为阿帕奇团体完全是由散布于全世界的志愿者组成的；阿帕奇网站也是由那些有自己全职工作的人来运营的，因为一开始这些人就决定采用一种不同寻常的模式来运作这个组织，我想这个组织的成功足以使阿帕奇人的领袖格罗尼默引引为豪。”

大约有10名工程师形成了一个核心团队，由他们负责开发补丁以及维护列表，而处于他们外围的不计其数的其他个体，也都在不断地贡献着自己开发出的补丁。在这里，事实上并没有某个人来掌管一切，最好的想法就是那些可用的想法。其实，这个机制就像是南坦起到的作用：当你采用别人贡献的补丁时，你就自愿跟着那个人向前迈进一步；当你采用另外一个人的补丁时，你就又听从、采纳了那个人的意见。这样做只是因为你尊重他们的技术，喜爱这些成果，而不是因为你的老板命令你这么做。

这么一来，阿帕奇网站就集合了大量的原本为NCSA计划开发的补丁，以至最后它公布了一整套自己的版本。它的这套软件完全开放，

任何需要它的人都可以免费下载，并允许下载者做改动。假如你开发的补丁既提高了原软件的功能，又有足够多的人喜欢使用它们，这些改进最终就会被纳入主程序。

现在全世界的工程师都开始使用阿帕奇的网站服务器来运行他们的网站服务器，要知道这些工程师使用阿帕奇并非出于节俭的目的，也没有某人古怪到愿意在自己的服务器上来试验它。一些大型组织，如麻省理工学院和雅虎，也采用了阿帕奇的编码。很快，阿帕奇就从一套备用的补丁集合发展成为一套行业标准。

在行业中，当然还有其他竞争对手，例如微软和网景，但是这两家公司都没能拿出引人注目的产品。最终，阿帕奇占去了大部分市场份额，今天大概有67%的网站都使用阿帕奇。

当我们上网冲浪时，我们甚至都没有意识到我们正不断从阿帕奇公布的补丁程序中获益，而这些程序都是那些工程师在这10年间努力开发、无偿奉献的。实际上，阿帕奇最大的功劳应该是，它的出现在客观上阻止了两个庞大的蜘蛛式企业的争斗。争斗的一方是在操作系统领域几乎占垄断性优势的微软，另一方是通过公开募股获得了充足资金的网景。与苹果电脑和个人电脑之间的竞争类似，这两个巨头在网页浏览器的竞争中势均力敌。如果不是阿帕奇，工程师们为了自己开发的浏览器能够最终胜出，就不得不做出抉择，必须要与其中某一方结盟，这样一来就打破了市场平衡。如果没有了阿帕奇，用户们上网冲浪时就又会发生类似于缅怀租借录像带的旧时光的事情。那样的话，不用店员问你，“是租录像带还是租激光影碟”，你要想浏览网站就必须在网景与微软的浏览器之间做出选择。

阿帕奇网站服务器与其他开源软件很类似，如Linux（操作系统），它就像微软视窗操作系统的一个免费版本。在一个开放系统中，每个人都可以对该系统做出自己的贡献，每个人都可以免费获得这款软件。面对这么一个开放系统，传统蜘蛛式组织发现，它们必须

适应环境的变化，把自己变得更具有海星式组织的特点才行。假如你是微软，想象一下自己所面临的竞争压力：如果突然之间你的竞争对手就发布了免费的功能更优的产品，你马上就会丧失竞争优势。接着，我们就会看到诸如Sun（太阳计算机系统公司）和IBM（国际商业机器公司）等一些大品牌也不得不因此做出调整。我们可以充分认识到，就像阿帕奇人当年执行了一个对付西班牙人的有效新方法一样，阿帕奇网站服务器已经改变了软件行业。

Wikipedia（维基百科）

我们全都记得小学6年级做学年报告的情景。那时候，研究意味着要去图书馆，心里还一直念叨着《不列颠百科全书》千万不要在这当口儿让人给借跑了。

比方说吧，现在你正在做一份有关企鹅的报告，怎么做呢？首先，你要从百科全书中挑出“P”卷，将其中有关鸟的词条逐字逐句几乎都抄写下来。然后，在文字中间配上一些自己手绘的插图，再匆忙地给这篇报告装上一个塑料封皮，好啦，这样就大功告成了。可以说，在全世界，百科全书都是那些想偷懒的小学生的大救星。

当我们听说现在有了一本在线大百科时，我们就猜想这应该是《不列颠百科全书》的变种，它应该是这个样子的：由相关专家撰写的小块文章，涵盖不同主题的基本内容。但当我们看到它时，我们惊奇地发现，原来书中所有的词条都是用户们自己撰写的，这真是一种新的模式！

维基百科的缘起有一个迷人的故事，可以说，它从很多方面都体现了去中心化组织的演化特征。它的创始人叫吉米·威尔士，威尔士原先是一位期权交易商，随后变成了一位互联网企业家，后来又成了

一位慈善家。在2000年，威尔士为那些父母买不起百科全书的孩子提供了一套免费的在线百科全书。这项计划被称作Nupedia，它采用了同行评议的方式，但是要想在Nupedia上发表内容，也是极其烦琐的事情。

在Nupedia上发表一个条目要经过7个步骤：分派任务、指定先导评议人、先导评议、公开评议、先导副本编辑、公开副本编辑、最终批准审定。看看，光是需要阅读的说明就有一堆，更不用说逐项来执行它们了。这个过程很是无聊，一般都是指定一些博士和相关专家作为词条的作者。正当大家慢慢地写出一些词条时，Nupedia的总编辑，拉里·桑格听说了一个叫作维基的东西。“维基”这个词源于夏威夷语“快”一词，在网络世界中，维基是一门技术，它使得网站用户可以方便、快速地编辑网站上的内容。

桑格提出了在Nupedia上使用维基技术的想法，吉米·威尔士从比尔（见第2章，他创立了戒酒无名会）那里得到了启发，同意桑格的看法，于是维基百科诞生了。就像戒酒无名会那样，在维基技术的推动下，维基百科开始起飞了。仅仅在5年之内，维基百科就有了200种语言和众多主题的海量文章，仅英语版就有超过100万篇专题文章。与戒酒无名会后来产生了许多衍生物一样，维基百科也孕育出了维基字典、维基书库、维基新闻。

在关闭Nupedia前，编辑们正设法赶出24个已定稿的词条和74个尚在处理中的词条。拉里·桑格引入的维基技术使他再也不必耗费自己的日常工作时间，用户们自己就起到了编辑的作用。

当我们第一次浏览维基百科网站时，尽管我们认为这是一个离奇的想法，但我们对词条的质量确实没抱多高的期望，我们认为我们在维基百科发现的恶意破坏行为应该比20世纪80年代在地铁上发现的要多。但事实上，在这两方面我们都算计错了。

首先，维基百科上的词条质量非常不错，绝大部分都写得清晰简练，深浅也把握得恰到好处。为了把词条写得客观、准确并易于理解，作者很是用心。至此，我们可以道出有关去中心化的第七个特点：**身处去中心化组织中的人会自动做出相应贡献。**

人们不仅在维基百科上发布自己的文稿，而且还很在意稿子内容的准确性，可以说维基百科上的词条非常准确。事实上，由《自然》杂志主持的调查发现，维基百科与《不列颠百科全书》在准确程度上几乎没有什么差别。负责此项调查的专家总结道：“维基百科上平均每个科学词条会含有4处错误，而《不列颠百科全书》则是3处。”维基百科网上社区的成员们就像一个个既在意又细心的邻居，他们不仅定期投稿，而且还很留心保证文稿内容的准确性。

在我们开始研究维基百科时，我们想验证一下它是否真的能涵盖一切。我们就试着搜索了一下我们所能想到的、自认为最不引人注意的内容：我们最喜爱的20世纪80年代情景喜剧——《三人行》。我们果真找到了相关的词条，而且资料相当完整，只是欠缺剧中的房东——罗珀先生和罗珀太太的信息。等读完了这一词条，我们打算做些贡献——进一步完善资料，就毫不迟疑地点下了“编辑”选项。乍看之下，这有点惊奇，哇，我竟然有权改变这个词条，而全世界每个人都能看到它！（至少《三人行》发烧友能看到吧！）维基百科中每一个词条都是由我们这样的普通用户创建完成的。

接下来我们浏览的是有关环保组织的词条，在发现这个词条非常不准确且语意模糊之后，罗德就花了一个小时的时间写出了这个组织的简介以及有关这个组织最重要的细节，他把这些内容从微软文档编辑器中剪切下来，再粘贴到维基百科上，从而完成了对该词条的更新。可以说，罗德的创作绝对是一次改善，但是从书写表达上来说，不同的字体和字符大小使这篇文章看起来有些凌乱。

由于维基百科允许用户对词条做出修改，因此在罗德贴出那些更新之后，很快就有人跟上来润色罗德的文章，使这个词条从形式上看起来更好看一些。做这项工作的人叫华特·劳克雷，在他的主页上他说自己是一个“建筑设计顾问和作家”。他在维基百科上的文稿内容主要以设计为主题，包括产品设计、室内布景设计和建筑设计。劳克雷发现，以他的审美标准，维基百科的网页可以说是面目可憎，需要好好改造一番。

就在罗德贴出那个环保组织的词条后的第二天，华特跟了上来，经过他的编辑，这一词条从形式上变得更美，更令人愉悦了。即便如此，我们从没有碰到过华特，甚至从没有给他发过一封电子邮件，而他并没有因为罗德的书写形式凌乱而嘲笑罗德，也从来没有索要过什么报酬，他在词条发布后就跟上来把词条的形式修饰得更漂亮，为维基百科社区贡献了自己的力量。华特只是希望能够帮助别人解决一些困难，他只是觉得这么做很值得。

现在，从提供最新的自然灾害信息到撰写有关心理学家荣格的深度分析的词条，维基百科各个领域的众多专家正在以一种或多种方式不断地奉献着自己的力量。这又给了我们一个意想不到的惊喜：他们撰写的绝大多数词条对人们都是有助益的。

当然维基百科上的东西并不总是有益的，但实际上，我们使用维基百科都好几个月了才偶尔碰上了一个故意破坏者。这次有人在有关印加的词条上添加了一些资料，上面写着：“印加帝国证实，巨大的食人鼠寿命长达100年。”但就在9小时之内，另一位用户，居住在曼哈顿下东区的一位叫杰西卡的建筑师，就删掉了这些资料。

在我们研究Craigslist时，我们认识到Craigslist实质上类似一个街坊四邻构成的社区。现在也可以这么形容维基百科。维基百科之所以能够保持令人愉悦、没有乱七八糟东西的状态，是因为有许多像杰西卡这样的人，他们一旦发现故意破坏行为就会删掉那些文字。印

加词条上那个不知道身份的故意破坏者继续在乱改着网页。一些故意破坏者的行为还包括在化学词条中写上“马克思是个失败者”，在非法毒品交易词条上乱七八糟地写着“Y是你那正用叉子吃我的屎的猫:D”。出现了上述任何一种情况，这些故意的破坏性的文字很快就会被删去。

维基百科的用户自发承担了整理、清洁网站的工作，甚至有些志愿者成了维基百科的巡警，如大家都很喜欢的用户夸德尔（Quadell），他称自己是维基百科的管理员。他谈起自己的工作时说：“我有进入清理操作间的密钥，我负责清理扫尾工作。”管理员可不是一件好差事，夸德尔现在仍旧和一些故意破坏者做斗争。他们攻击夸德尔写的一些词条，或者删掉词条所有内容，或者替换上一些乱七八糟的话：大半夜这里有点让人烦，所以我认为，或许我应该来故意破坏一下夸德尔的网页，反正他也不在乎，我正好解闷。夸德尔是个大蠢驴！

在两种情况下，维基百科有权封锁某些网页，一种是过于猖獗的故意破坏行为，另一种是某些极具争议性的话题（如伊斯兰教问题）。然后这个问题会在公共论坛中一直被争论，直到用户达成某种妥协，商定解锁的时机。即便如此，维基百科仍旧努力保持网页的开放性，甚至是夸德尔的网页，尽管经常遭受故意破坏，仍旧保持开放的状态。

Burning Man（火人节）

每年在内华达沙漠中举行的火人节以其五花八门的服饰、狂吼的音乐、一群沉醉于摇头丸和大麻的赤身裸体之人而闻名于世。它也是这个时期你能找到的唯一能够全天候体验去中心化的机会。

因为火人节的名声听起来有些疯狂，人们直接说要去参加火人节未免有些困窘，所以当你的同事恰恰在劳工节之前不经意地告诉你他要到沙漠做一次周末旅行，十有八九他没有对你说实话。事实上，他正向内华达州北部某地前行，跋涉70英里前往一处干涸的湖床，每年在那儿都会有3万多人前来参加聚会。

奥瑞和他的朋友们驾着一辆破旧的丰田车在沙漠中飞驰，丰田车的车顶绑着他们的山地车。他们早就听说，那个湖床太大，走路有点不太现实，而常规用车又不让进入，因此游历火人节最好的交通工具就是山地车了。等他们开过里诺，就驶离80号州际公路，然后开上贯穿沙漠的双车道。然后驱车前进，当经过印第安人保留地时，他们特别留意了一下，却发现那里什么都没有，甚至连树和灌木林都看不到，净是些石头和山峦。他们继续行驶，远远地就看到一片干涸的湖床上有大片的帐篷和许多娱乐车，闪光灯发出的红光连成一片，远远看去让人想到了拉斯韦加斯。

天黑后他们到达了火人节现场，随后开始寻找他们的朋友克雷格的帐篷（这个克雷格可不是前文提到的开网站的那个）。湖床上大量的帐篷和娱乐车形成了一座临时小镇，围绕着干涸的湖床层层展开，人们把它叫作布莱克罗克城。“城”中的街道都呈同心圆状，今年人们是用行星来给它们逐一命名的。另外，这里的街道就像自行车辐条一样，从湖盆向外辐射，在这个方向上用的是一天中不同的时间给它们命名。比如说你可能在金星、10：30的地方跟人有个约会。

他们在天王星、2：00处找到了克雷格的帐篷。克雷格是他们在达特茅斯学院的校友，现在克雷格和妻子一起住在旧金山。克雷格的正式职业是一家软件公司的产品经理，同时克雷格又是一个极具创造力的人，他把自己的地下室改造成了一个功能齐全的探险航行酒吧。为了诱惑他的妻子和他一块来火人节，克雷格竟然把一辆旧福特福睿斯改造成了一只脖子有20英尺(注)长的长颈鹿，克雷格真是大大取悦了他

的妻子。既然克雷格给她造了个长颈鹿，她也就答应放弃干净的床单、忍着一星期只洗一次澡，跟着克雷格就来了。

为了能承载12名乘客，克雷格在改造成长颈鹿的汽车顶部固定了一些胶合板，从而形成了一个平台。他分别给刹车、加速器和方向盘系上了长长的聚氯乙烯管子，这样，克雷格就能从“屋顶”上驾驶这辆汽车了，他只需要拉或转相应的管子即可。

火人节具有两个主要的去中心化组织特性，第一个是这里确实是没有太多的规矩。假如你愿意穿得古怪滑稽一些，没问题，请便；假如你愿意什么也不穿，请便；假如你想把汽车改造成一只脖子长20英尺的长颈鹿并驾驶它穿过沙漠，请便。

出于显而易见的原因，克雷格的作品被人们称为艺术车。在火人节上，还有许多其他艺术车，如有人把一辆校园班车改造成了一个迪斯科舞厅，有人设计制作了带轮子的海盗船，还有凶恶的大鲨鱼，甚至还能看到用破旧的公共汽车改装成的潜水艇。当然，也有些艺术性装置，像自制的、手动的摩天轮。人们很难相信这些艺术车还能开，一时也有点不太适应这里的情况：在这没有人会让你在免责文件上签字。

另外一件需要逐步适应的事是，这里什么东西都不要钱。这是火人节具有的第二个去中心化组织特性：这里采用的是礼品经济。你可以随便拿来些什么东西作为给社区做贡献的一种方式，从刨冰到缀有手工饰品的T恤什么的，什么都行。重要的是，人们这样做只是出于他们自己的意愿，并不是想要获得什么回报，在火人节上唯一需要付钱的是咖啡和冰块，而这两项的所有收益都将用于当地学校的建设。

奇怪的是，你一般很快就会适应这种礼品经济，会觉得这里没有人想方设法卖给你某些东西真是一种精神上的解放。如果你需要他的产品，直接拿走就行了；如果不需要，那也没关系。

但这也不是说火人节就只是交换免费礼物。一天夜里，大概凌晨两点钟，奥瑞和他的朋友在金星、4：00的地方偶然碰到了一个人正在击打路标。他们脑袋中首先闪过的念头就是：警察在哪？然而，这个地方是没有警察的，他们只能靠自己。

因为那家伙看起来怒气冲冲的，所以他们小心翼翼地靠近他。

“嗨！”他们先向他打了个招呼。那家伙抬头看了看他们，手中仍旧使劲拉拽着那个路标。

“嗨！”他们又向他打了声招呼，为了使他们的话听起来不那么刺耳，他们接着小心翼翼地问道，“你在做什么呢？”

听到他们发问，那人停了下来，但手中仍紧紧抓着路标。“我不知道。”他说话的口气真诚得让你不得不相信他，“我只是找不到我的帐篷在哪里了。我只能在周围一圈一圈走来走去地找，我简直都快绝望了。”说完，他竟然哭了起来。

他们赶紧安慰他：“没事儿，没事儿，问题会解决的。”

听到他们的安慰，那人停了下来，向他们解释道：“我不知道我的帐篷到底在哪，我真是绝望了，事情不是你们认为的那样，我可不想惹麻烦。”

“哦，是这样啊，但如果你毁了这个路标，其他人就找不到他们的帐篷到底在哪儿啦。”他们接着劝说道。

他们的逻辑似乎起了作用，那个人放开了一直拽着的路标，同意让他们帮忙寻找自己的帐篷。

他们用了大约1个小时在太阳系街区中寻找那个人的帐篷，但没有找到。接着，他们又开始在内行星街区中寻找，等他们找完了整个水

星、金星和地球，仍旧一无所获。最终，他们在靠近木星、7：00的地方找到了他的帐篷。是的，那个人可能已经做了什么坏事，或者他可能只是脱水了、睡眠不足，或者也可能仍有某些不好的事情正在火人节的别处上演。姑且不论这些，那个人的经历说明了一件非常重要的事情：去中心化组织并不依赖警察机关。在一个去中心化组织中，一方面，每个人都有自由去做自己愿意做的事情；另一方面，每个人都有附带的责任，即每个人都要成为去中心化组织的秩序与法律的守护人。因为在去中心化组织中没有警察来回巡逻以维护秩序和法律，你应该对自己的福利及周围人的福利负责。从这个意义上说，在去中心化组织中，比起“住在你隔壁的人”这个基本含义，邻居的概念就具有了更多的含义。

这抓住了火人节体验的实质。当人们进入一个开放群体中时，有些人会变得很兴奋，行为开始变得不受自己控制，他们可能整夜跳舞、毁坏路标。然而，绝大部分人却将这种被释放的自由转化为创造力，在火人节上，他们展示了精心制作的艺术品，与大家分享刨冰，以自己的方式尽最大可能为群体做贡献。尽管处于主流社会之外，但是火人节给商业活动提供了一个极其重要的经验，它使人们认识到，当人们被赋予自由时，人们会表现出混乱，但人们也会爆发出不可思议的创造力。因为每个人都尽力为群体奉献，所以你会看到各种各样——从20英尺高的“长颈鹿”到关于食品原料的研讨，到免费理发，再到五星级酒店标准的帐篷，等等——富有创造力的展示。

---

1. 该网站在2018年因违法犯罪被取缔。——编者注

2. 1英尺≈0.3米。——编者注

第四章 海星式组织发挥作用的五大要素

圈子·触媒式人物·信仰·平台·斗士

格兰维尔·夏普既是一位技艺娴熟的音乐家又是一位多才多艺的律师，但他的伦敦同事绝对没有猜到他将改变整个世界。没有人会怀疑一群与宗教没什么关系的局外人将会拥有前所未见的力量，一个与戒酒无名会类似的小团体将会改变那个时代最伟大帝国的法律。

据亚当·豪奇斯查尔德在他的专著《将镣铐埋葬》（*Bury the Chains*）中的记载，这一切始于1765年。格兰维尔·夏普的生活也并非完全平淡无奇，他在一支有12名成员的家庭乐队中演奏过黑管、长笛、双簧管、铜鼓以及竖琴等乐器，这支乐队经常在一艘驳船上演出。其实，夏普并不是在刻意追求自己的事业，而是乔纳森·斯特朗让他发现了自己的事业。乔纳森·斯特朗是一个16岁的奴隶，他差一点被主人打死。由于从夏普做医生的哥哥那里得到了及时的救治，斯特朗活了下来。

在夏普和夏普哥哥的援助下，斯特朗最终痊愈了，并开始努力为自己创造美好的生活。但是斯特朗的身份仍是一个问题，他仍是原来主人的私人财产，所以两年后，当原主人发现斯特朗仍然活着并且还很健壮也能工作的时候，就试图重新要回这个年轻人。夏普对这种不公正感到异常愤慨，在他看来，像乔纳森·斯特朗这样既有成功的决心，又有努力生活的意愿的年轻人怎么能仅仅被视为个人私有财产呢？他觉得有必要做些事情来帮助斯特朗，于是他同意做斯特朗的法庭辩护人。这个案子最终有了结果：就在斯特朗要被运往美洲卖掉的时候，夏普成功地为他赢得了自由。而这件事也改变了夏普的命运，

很快就有越来越多的奴隶来找夏普，希望他能为他们辩护。从那以后，夏普经常在法庭上为这些奴隶的权利而战。在这个过程中，夏普逐渐萌生了废除奴隶制的想法，并最终下定了决心。

夏普的观点使他陷入了极其不利的弱势境地。大多数人并不认为奴隶制有什么错，因为这是一项比罗马帝国还要古老的惯例。不仅一般老百姓支持奴隶制，连推动大工业兴起的阶层也支持它。在那个时代，制糖业是世界上最大的工业之一，从糖类产品中获得的收益足以傲视其他绝大部分工业。制糖业规模巨大，而其发展要依赖于奴隶制的存在。夏普写了一些小册子来揭露海外运输船上的虐待奴隶事件。作为反击，制糖大亨们则宣称那些航行应该是一个非洲人一生中最快乐的时光。当废奴主义者组织起来联合抵制糖类产品时，制糖大亨们就出来警告人们不食用糖对牙齿有害。说夏普面临着一场艰难的斗争都是低估了当时恶劣的环境。

当夏普开始他倡导的废奴运动时，他还不能借助社会精英的强大力量。因为他所从事的事业既与公众情感相悖，又与大工业集团的利益相冲突。即便如此，夏普还是义无反顾地投身于这项正义的事业。他继续在法庭上为奴隶们辩护，维护他们应有的权利，继续写作和分发宣传废奴运动的资料，不管碰到谁他都要和他们谈论奴隶制。

时间过得很快，一眨眼已经过了18年，夏普倡导的废奴运动也取得了一些进展，但是事情真正有起色是在夏普加入贵格会组织的团体之后。在18世纪的伦敦，当时人们看待贵格会信徒就好像今天人们看待印度教克瑞须那派信徒那样。二者都属于居于社会边缘地位的教派，人们经常嘲笑信徒们那些“古怪”的行为，例如问候人时拒绝脱帽致意，又如称呼别人为“汝”，而不是“你”，等等。但是，贵格会与现今的克瑞须那派还是有所不同的。贵格会一直没有等级结构划分，它一直刻意避免在教派内部出现居于领导地位的神职人员，如牧师及其他大人物。贵格会信徒的集会一般会在一片沉默中开始，在集

会进行过程中，只要愿意，任何一位信徒都可以上前发言。贵格会信徒认为人人都有“灵光”，人人生而平等，应当被平等对待，因此贵格会信徒是反对奴隶制的坚定的拥护者。尽管夏普自己不是贵格会信徒，但他仍旧加入了贵格会的一个小团体。这个小团体采用圈子的形式组织起来，这正是一个去中心化组织所具有的5个重要基础中的第一个。

一个去中心化组织一般会以5条腿站立，就像海星，它即使丢掉一两条腕仍旧能够生存下去。然而，当5条腿一起发挥作用的时候，去中心化组织真的会爆发出惊人的力量。

第一要素：圈子

我们发现，圈子对我们已经研究过的几乎所有去中心化组织都很重要。例如，阿帕奇人就生活在众多无等级结构的小群体之中，这些群体分散在整个美国西南部。尽管他们拥有共同的传统和习俗，但每个小群体仍然保持着自己独特的习惯和行为标准。可以说，每个阿帕奇人的小群体就类似于一个圈子，具有独立和自治的特征。

然而，阿帕奇人的圈子相当排外，局外人要想加入这个圈子，唯一的办法就是通过战争。一旦你加入了圈子，不论你生来就是圈子中的人，还是后来被吸收进来的，或者甚至是俘虏，所有成员都是阿帕奇人，没有任何不同。圈子就是如此：一旦加入，人人平等。然后，能否竭诚为圈子贡献自己的聪明才智就由你决定了。

在阿帕奇人的时代，不同团体间的信息沟通是异常困难的，信息的共享往往需要几天或几周的时间。等人们发明了电话，改善了交通，使运费越来越便宜时，信息沟通事实上瞬时就可以完成了。在互联网出现以前，圈子往往会局限在某一地理区域内。人们可以加入戒

酒无名会的一个圈子，但为了参与戒酒无名会的活动，他们必须出现在聚会上。互联网出现以后，圈子就可以完全虚拟化了：人们甚至不用离开家，通过电脑就可以参与圈子的各种活动。

今天，形成一个圈子和加入一个圈子的障碍非常非常少。事实上，由于加入一个圈子是那么容易，那么通畅无碍，以至于不管我们意识到与否，我们大多数人都不知不觉地成了某个或某几个去中心化圈子里的成员。拿Craigslist做个例子。如果你在Craigslist上浏览各种信息，自己再贴出一些消息，或者是联系自己中意的卖家，那你已经成了某个虚拟的Craigslist圈子的一部分了。虽然这并不是一群联系紧密的人，但仍然存在相互之间的支持和某种社区意识。在大都市社区的基础上，Craigslist形成了许多这样的圈子，例如旧金山Craigslist、纽约Craigslist等等。

与阿帕奇人的圈子不一样，任何人都可以编辑维基百科上的词条。随着社交变得越来越虚拟化，圈子也变得越发无形、难以辨认。人们并不会看到有什么维基百科的某些组织在什么地方集会。维基百科的某个圈子只由那些对某一具体词条做出共同贡献的个体组成，因为他们齐心协力创造、完善了那个词条。他们当中有人撰写了这个词条，有人对词条进行编辑，有人使它的表现形式更为优美，成员关系呈现出高度的流动性。虚拟圈子与阿帕奇人的圈子不同，阿帕奇人全天候生活在一起，而虚拟圈子可以是即时的。由于圈子里的成员并不是每时每刻都在一起，他们之间的联系并不是那么强。为了保护圈子成员，阿帕奇人会竭尽所能，甚至牺牲自己的生命。而Craigslist的圈子成员可不打算为别人丢掉性命。

另外，虚拟圈子通常也比传统圈子大上许多，比如戒酒无名会，它的某个圈子的规模就受集会房间容量的限制。现在，圈子大小根本不受参与者规模的约束。但是这也存在一个平衡：一方面加入一个圈子容易了，成员间的差异性也增大了；另一方面，当一个圈子的成员

超过了14人时，成员间的联结就会减弱。现在，虚拟圈子中的成员变得越来越匿名化，这就为免费搭车行为和故意破坏行为开了方便之门。并且，虚拟圈子中的人也变得不愿再费力了，他们变懒了，电骡的很多成员整天只是下载别人上传的音乐，自己甚至没有贡献过哪怕一首乐曲。同样，即便你本人从没见到过夸德尔，那也不妨碍你在乐意的时候轻易就能给夸德尔的维基百科页面故意搞点破坏。

即使虚拟化给圈子带来了自由度和灵活性，但我们仍旧会看到，出于某些原因，每年都有成千上万的人一路跋涉赶往内华达州的一处沙漠。与其他成员见见面会增加成员之间的亲密感，一种主人的感觉也会油然而生。正是成员之间的交往使火人节呈现出了它真正的意义，而不是表面上看起来的那样——一群四处生事的人举办的乱糟糟的大集会。一旦你去参加了火人节，你就成了那个圈子的一部分，因为你已经拥有了那种体验，并发展出一种责任感和归属感。这就是一个虚拟的火人节不那么具有吸引力的原因。与此类似，每个戒酒无名会圈子都强调成员间的实际接触，戒酒无名会用这种方式维系每个成员间相互的责任感。简单说就是，当你面对一个人时，你很难随便就把他丢弃在一边。

因为圈子内部并不具有等级划分和层级结构，所以要想在圈子中维持秩序就比较困难；事实上，也没有人有权力要求强制执行某个决定。但是圈子也并非不存在任何约束，圈子使用内部的规范而非规章制度。像戒酒无名会就有关于保密与支持的规范，维基百科有关于编辑词条的规范，阿帕奇网站服务器有关于代码开发的规范，火人节有关于维持礼品经济的规范。实际上，规范成了圈子的支柱。由于圈子中的成员意识到假如他们不来强化这些规范，就没有人愿意这么干，于是成员之间就会彼此强化这些规范。由于存在这种自我强化机制，圈子中的规范甚至比规章制度更为有效，因为规章制度完全是其他人的想法，那是别人认为你应该这么做，而并非你自己愿意这么做。假如你违背了规章制度，只要不被抓住，一切都没有问题。但圈子中的

规范就不一样了，因为它关乎你作为圈子成员的承诺，关乎你自己的创造。

随着一个圈子中的规范的发展，随着圈子中成员在一起时间的增多，一些饶有趣味的现象出现了：圈子中的成员开始彼此信赖。戒酒无名会成员往往会道出自己内心深处的想法和感受，因为他们相信其他成员会为自己保守秘密并提供无私的援助与支持。尽管虚拟圈子已经变得更加匿名化，但成员之间仍旧信任对方。维基百科上同一词条的不同贡献者对修改、编辑他们的词条的用户就彼此信任，Craigslist的用户觉得网站就像一个社区，比起相信街上随便哪个人，他们会更倾向于信任Craigslist的用户。成员们假设圈子里的每个人都讲诚信，所以他们也会信守自己的承诺，诚信待人，于是他们通常也会得到其他人的信任。

圈子中的成员也有很强的意愿通过个人最大的努力为整个群体做出贡献。电骡用户当一个免费搭车者是很容易，但大多数用户还是和大家一起共享自己的音乐文件。众多工程师仍旧公开自己写的程序，因为他们想让整个程序变得更好。格伦把那些免费的箱子送给了Craigslsit其他成员，因为他也想为整个群体做出些贡献。从某种程度而言，维基百科上的故意破坏行为是不会泛滥成灾的，这个事实证实了，一旦有机会，绝大部分人还是愿意做出一些有益贡献的。也许是我们过于多愁善感了，但我们不得不赞同财捷公司创始人斯科特·库克说过的话：“维基百科说明人基本上还是善良的。”

第二要素：触媒式人物

格兰维尔·夏普、比尔·威尔森和阿帕奇人的南坦，他们都是同一类型的人，他们完全不同于传统意义上的管理人员。从某种程度而言，他们的领导风格极似铁触媒。

做这个比喻，我们是这个意思：取地球上最常见的两种元素，氮和氢，把它们放到一个容器中，再关上盖子，一天后来观察，发现什么也没有发生。但是当你向容器中加入些常见的铁，你就会得到氨，氨是制作化肥、聚合物及玻璃清洁剂的重要原料。问题是，氨中并没有任何铁元素，它只包括氮和氢两种元素。在这个过程中，加入的铁没有发生任何变化，它只是以某种方式促进了氢与氮的结合。

这里的铁就是一种触媒，一种催化剂。在化学领域，催化剂是一种能改变化学反应速率而本身并不参与化学反应的物质。在一个去中心化组织中，触媒指的是在亲手创建了一个圈子后，又全身而退隐入幕后的人。在阿帕奇人的圈子里，南坦就扮演了这么一个触媒的角色。南坦一般会提出一个想法，允许圈子里的成员随后跟进、贯彻、坚持。南坦能通过示范引导成员，但从不会把自己的观点强加于人。

与南坦类似，比尔·威尔森是戒酒无名会的触媒，他创立了这个组织，但当他看到戒酒无名会逐步发展壮大时，就退出了。比尔·威尔森放弃了原先对戒酒无名会的控制，使戒酒无名会成了真正独立发展的团体。

我们在每个去中心化组织身上都看到了同样的模式：一个触媒式人物使一个去中心化组织运转起来，然后又将组织的控制权交还给成员。克雷格·纽玛克让Craigslist的用户来决定网站上到底要列出些什么；吉米·威尔士放手让用户来决定维基百科的内容；布赖恩·布伦多夫贡献出了自己的计算机，使得程序开发人员都能够掌控阿帕奇网站服务器；电骡的开发者可以说是一位触媒式人物的终极代表，没有人知道他/她是谁，他/她的确没有施加任何控制，因为电骡程序的源代码就放在那里，谁都可以使用。假如这位开发者并没有将程序公之于众，仍旧对开发出的电骡恋恋不舍，并想从中牟利，那他/她现在或许早就因为唱片业巨头不断发起的诉讼而销声匿迹了。

在某种程度上，传统领导者与触媒式人物的差别就好像朱莉·安德鲁斯在两部经典音乐剧《音乐之声》和《欢乐满人间》中扮演的两个角色的差别。在《音乐之声》中，玛丽亚来到了一个角色错位的家庭，她给孩子们上课，传授他们一些有用的知识，说服父亲更关心孩子，并引导大家融洽地生活。同样，《欢乐满人间》中的玛丽·波平斯也来到了一个相似的人家（虽然很吸引人），她同样教导可爱的孩子们如何举止得体，规劝笨拙的父母要关心自己的孩子，同样找寻有效的方法让家里的每个人都融洽愉快地生活，同样唱着迷人的歌。

然而，在《音乐之声》中，玛丽亚因为爱上了这家人，迟迟不忍离去。显然，从这时开始，她将左右整部戏情节的发展。在另一部剧作中，玛丽·波平斯却在人们眼前消失了。这倒不是玛丽生怕身陷于此，只是从一开始，她的目的就很清晰，她来此地就是为了工作，当这一家人终于融洽相处并开始红红火火地过日子后，她的任务就完成了。一旦完成了自己的目标，玛丽·波平斯就撑着雨伞消失在了落日的余晖中。

通过放弃领导者的角色，触媒式人物将主人身份和相应责任转交给圈子中的群体。就像玛丽·波平斯，即使没有了她，她曾经帮助过的那个家庭也照样会自己对自己负起责任来。通常，在完成使命之后，触媒式人物不会继续待在那里接受歌颂和赞誉，因为他们知道自己离开的时刻到了。

然而，即使触媒式人物离开了，圈子里的人依旧能时时感受到他的影响。触媒式人物是一个能给予人灵感的人，他始终激励人们去行动。显然，一个圈子不会自发形成，假设把一堆人召集在一间屋子里，他们会怎么做？他们很可能会三三两两随意地聚在一起谈论起天气来，我们对这一幕真是再熟悉不过了。然而，如果这间屋子里有一个触媒式人物，情况马上就会改观，他们会围坐成一圈，讨论起对滑

雪和古董灯罩的共同爱好来。显然，一位触媒式人物会逐步形成某个想法，与大家分享这个想法，然后通过具体的示范来引导大家行动。

可以说，一位触媒式人物就像一栋楼房的建筑师，他对建造这栋楼房，保证这栋楼房的建筑结构长期稳定、完整非常重要，但是通常他自己是不会搬进去住的。事实上，一位触媒式人物在自己的创造上滞留太久、牵扯过深，整个组织结构就会变得越发中心化。Craigslist的克雷格·纽玛克就陷入了这种困境，不错，那个网站确实是他一手创建起来的，但现在Craigslist究竟在多大程度上仍旧需要他呢？如果你拥有一家几百万美元的公司，你就会像玛丽亚那样逡巡逗留、恋恋不舍，而做不到像玛丽·波平斯那样洒脱，在该离开时迅速离去。

对夏普来说，情况却很不同。尽管夏普没有脱离废奴运动，但他极其明确地给予了圈子成员自由。他对创建一个处于自己操控下的帝国并不感兴趣，他始终只是关注怎样推动一场运动来终结奴隶制。可以说，正是由于这种适时放手的做法，夏普才能够推动废奴运动的圈子不断发展壮大。

第三要素：信仰

究竟是什么力量促使成员加入某个圈子？为什么他们要花费时间、付出努力参与其中？要知道，在一个去中心化组织中并不能赚到多少钱。

要是说去中心化组织会让成员产生一种群体归属感，那很多其他组织同样也能做到。像微软公司的员工就有很强的团队荣誉感，员工之间合作紧密，但是这种协作是要花费代价的。阿帕奇网站服务器的圈子中的工程师之间的协作却不需要付一个子儿，他们被开发一个更

好的产品的愿望推动。他们信任这个去中心化组织，尊重他人的劳动成果。他们这么做并不是因为他们必须这样做，而是源于他们的主观意愿。是的，类似维基百科这样的去中心化组织通常会提供免费服务，但人们通过其他手段同样也能获取相似的信息，如图书馆和搜索引擎使用起来都很方便。即使有这些选择，我们仍然能看到人们不仅乐意使用维基百科而且还会时不时做出自己的贡献。

原因不只是群体归属感或免费资料，也不只是自由和信任。能把一个去中心化组织凝聚在一起的力量是信仰。阿帕奇人就持有一个共同的信仰：他们生活在自己的土地上，当然应该实行自治。但也有少许阿帕奇人并不具有这样的信仰，他们往往听从了西班牙人的劝诱，转做了农民，很快就融入、适应了中心化体系里的生活。那些仍旧坚守在部落中的阿帕奇人牢牢地守护着自己的独立性，无论是西班牙人、墨西哥人还是美国人，任何妨碍这个信仰的人都是他们的敌人。阿帕奇人牢牢地护卫着自己的信仰，他们愿意为这项事业战斗甚至牺牲自己的生命。如果没有了这个信仰，阿帕奇人根本就没有动力去保持自己的去中心化状态。

在戒酒无名会中，互相帮助克服困难、戒除酒瘾是成员的信仰。著名的12步戒瘾法就反映了这个信仰。无法认同这12个步骤的人根本就不可能留在戒酒无名会，那些确实认同它的人都在严格地执行它。成员们都相信，自己一旦禁不住引诱背弃了这个信念，那就又会陷入原来的酒瘾中。同样，对于夏普和贵格会信徒而言，为废除奴隶制而斗争是一个强劲的动力，它不断地激励成员为这项事业做斗争，很多人为此奉献了自己的生命。

互联网上孕育出的海星式组织并不具有多么意义非凡的信仰，拿电骡来说，成员们的信仰就是：共享免费音乐是一件值得做的事情。有上百万的音乐迷会为这个信仰做出牺牲，但还没有人愿意为这件事情奉献出自己的生命。在Craigslist和维基百科，情况也是如此。它

们的成员拥有的信仰完全不像阿帕奇人和戒酒无名会成员的信仰那样强大有力。

这就是为什么我们不指望电骡、Craigslist或维基百科能长久存在，因为任何一位参与者回过头来很容易就能提出一个类似的信仰。但是对于戒酒无名会这样的组织来说，只要人群中有戒瘾需求存在，就会看到戒酒无名会和它的分支。

第四要素：平台

贵格会没有什么政治权力和影响力，只是一个处于社会边缘的群体。然而正是这种边缘化状态从根本上给了贵格会一种不同寻常的力量。由于贵格会居于主流社会之外，教会信徒被迫形成了自己的文化、商业关系和社区。这是一个充满活力的网络，人们在其中得以共同生活、互通有无、共享同一信念。想想看，一个成员间联系密切的社区如果拥有共同的价值观，持有人人平等的信念，那会怎么样？显然，那必然导致去中心化的组织结构，而不大可能形成一个中心化组织。然而贵格会并不仅仅是去中心化，具有去中心化组织结构并不是它最终的目的，它只是一个废奴运动的服务平台。正是由于存在这么一个平台，废奴运动才得以轰轰烈烈地展开。

单单在英格兰贵格会信徒就超过了2万人，他们在自己的圈子中早已经合作得相当默契，当然他们早就分享着同一个信仰。18年来，夏普在英格兰四处活动，试图争取公众和法庭的支持，但由于没有掌握军队，他的一切努力看起来都有点狂想家的味道。试图在一个绝大多数人都支持奴隶制的社会中建立一个崭新的去中心化组织实在是太困难了，然而贵格会给废奴运动提供了一个可用的平台。

几乎每一个影响巨大的去中心化组织都是从一个预先存在的平台上开始的。比如戒酒无名会，他的创立者比尔·威尔森就是利用了牛津小组而发展起来的——牛津小组是由路德教派的牧师开创的独立基督教徒活动。牛津小组已经形成了一个圈子，甚至设计出了康复用的6步疗法。比尔·威尔森借鉴了牛津小组的方法论，把6步改为12步，创办了戒酒无名会的第一个圈子。

但是进入一个预先存在的平台并不像仅仅提出一些好点子那样简单。如果贵格会原本就是中心化的，夏普可能就用不着那么费力了，那样的话夏普就可以先与组织首领接触，说服他们发动自己的追随者投入反奴隶制运动中。虽然有一些方便之处，但中心化组织终究算不上一个好平台。首先，在中心化组织中，指令一般是自上而下的，即使全体成员都会遵照执行，但不可能激励成员竭尽全力。其次，位居高层的指挥者意图控制整个局面的做法会限制整个活动的创造力。再次，尤为重要的是一个中心化组织是不大可能发起去中心化运动的。如果没有了圈子，人们也就失去了参与创造、控制、掌握一个观念的基础。

相反，去中心化组织会形成自己的圈子，将权力授予全体成员，它天然地对革新活动有极强的适应能力。但是，去中心化组织也有不便之处。举例来说，正是因为在贵格会信徒中找不到某个掌权的人，夏普不得不依赖与众多信徒的个人联系展开活动。尽管他不是一位贵格会信徒，但夏普既不会随意评判一位贵格会信徒，也不会将自己的想法强加给他们。相反，他只能慢慢地获得他们的信任，与他们逐步建立起友谊。

加入一个组织确实需要像夏普这样的触媒式人物才有的一些特殊技能，但是恰恰如大家看到的那样，互联网的出现改变了一切。在夏普生活的时代，去中心化组织可以说是一个稀罕物，加入这样一个组织确实有些困难，然而今天，互联网提供了一个开放的平台，在这个

平台的支持下，人们可以创办多种多样的海星式组织。可以毫不夸张地说，互联网就是新型海星式组织的培育地和发射台，基于互联网人们创建了许多去中心化组织，比如Skype、电骡、Craigslist。

互联网的出现对于去中心化来说意义深远，事实上，人们开始建立去中心化组织已经有好几个世纪了，但是像贵格会这样的平台确实还是稀有之物。这些去中心化组织不仅数量稀少，零星出现在上流社会之中，而且其中大部分是出于反对盈利动机发起的，一直到互联网出现，这种情况才发生了根本变化。互联网不仅使人们的交流更为方便，而且为大量新的去中心化组织的出现提供了肥沃的土壤。这个根本性的变化主要是因为互联网给去中心化组织的发展提供了一个革命性的平台。

但是需要明确的是，如果没有第五条腿，即使有了贵格会这个平台，夏普仍不能完成废除奴隶制这项历史重任。尽管夏普是一个精力充沛、热情洋溢的触媒式人物，但仍旧需要有一个适当的人来贯彻执行他的理念，而托马斯·克拉克森就是这么一个人。

第五要素：斗士

1785年克拉克森参加了一个废奴主义者论文竞赛，他之所以参加这次竞赛，是为了获得奖金。但就是在研究这个主题的过程中，他了解到：境外运输船上恶劣的条件真是让人痛恨不已；奴隶主从不把奴隶当人看待，只是把他们当作自己的财产，虐待他们更是家常便饭。正是了解到的这些情况使他越来越不安。于是，克拉克森对废奴主义者的信仰产生了强烈的共鸣。就在他赢得这次竞赛之后，他开始用他满腔的热情，积极与奴隶制展开斗争。在克拉克森见到了夏普后，他发现他们两个人非常适合一起做这项事业。假如夏普是一位理想主义

者的话，克拉克森就是一位执行者。可以说，克拉克森就是这场运动的热情的捍卫者、斗士。

在推进某个新思想时，斗士都会毫不松懈地、全身心地投入其中。在民众看来，触媒式人物一般都会笼罩在神圣的光芒之下，具有超凡的魅力；然而斗士会将之提升到另一个水平。就像阿帕奇人的南坦一样，一位触媒式人物具有超凡的感召力，始终笼罩在一层神秘的光环之下。虽然触媒式人物也会自然而然地与人们接触，鼓舞人们的斗志，但相比之下，斗士却没有丝毫神秘感可言。你不妨去问问加利福尼亚州伯克利邮局的那些人，他们现在仍旧谈论着里尔·雅戈比，对他们而言，里尔就是一个普通人。

如果说有人给斗士赋予了人性，那这个人就是里尔。里尔一直就是一位与常人无异的普通人，除此以外他还是一位不错的销售员。在他很小的时候，当他跟着父母一起到餐馆吃饭时，他就会情不自禁地离开餐桌和别人聊起来。也许你会说人们会把他当作一个小可爱来看，但时间长了，小可爱就会变得让人讨厌了，因为你老是那样做就会侵犯他人的私人空间，妨碍别人。但这件事从未在里尔身上发生过，就是在那么小的年纪，里尔也能吸引人的眼球，大家都为他着迷。

里尔一直都是热情洋溢、充满活力的，一旦他开始对某件事情感兴趣，他就像罗特韦尔犬那样从不放走任何到嘴的东西。有段时间他对下棋有了兴趣，他一口气成了加利福尼亚州最好的棋手之一；当他开始研究音乐时，他组织的乐队就获得了成功。然而当他成为一位严格的素食主义者时（严格的素食主义者不喝牛奶，不吃鸡蛋），里尔发现这回有些事情确实需要铆足了劲儿、全神贯注才能对付。

大多数决定食素的人一般都会改变自己的饮食习惯，购买食品的地点也改在了健康食品超市里，有些人还在自己汽车的保险杠上贴上一些标签来宣示自己已经吃素了。当里尔因食素而变得激动不已时，

几乎所有人都知道了这件事，这样一来里尔就不能半路放弃、无功而返了。于是里尔开始组织活动，参加会议，与碰到的每个人交谈。甚至当他给411查号台的接线员打电话时，都以和接线员谈论素食食谱结束。里尔的谈话方式，他的激情，他的魅力，让每个与他交谈的人都感觉很舒服，这使人们对他谈论的内容很感兴趣。比如说，那位电话接线员在花了一个小时跟他交谈之后，就决定要试一试他说的食谱。

同样，当里尔到邮局寄信时，他像朋友一样对待所有工作人员，甚至包括后台工作人员。要知道，他们不是激进分子，他们只是邮局的工作人员，他们一般不会为什么事情激动不已，也不会轻易挤出一丝微笑。但是当里尔出现在邮局时，他们会向他微笑致意，就像对一个多年未见的老朋友那样。几乎所有人都会受里尔的影响。在开始推进素食饮食的头一年里，里尔发起了一个全国性的组织、建起了一个素食网站、成功地在全国的大学食堂里保留了素食、帮助一系列素食餐馆开张，他的素食运动覆盖了主要电视网和报刊。除此以外，他还因与麦当劳辩论而著称。

这恰恰就是克拉克森带给废奴运动的那种力量。克拉克森和夏普成立了一个12个人的圈子，其中只有3人不是贵格会信徒，他们就是其中的两人。这个圈子完全是扁平化的，所有决定需全员一致同意才能通过。圈子成员很快就开始动员其他贵格会信徒采取行动。

在行动过程中，斗士天生就异常活跃，和触媒式人物一样，他们在非层级化环境里如鱼得水，这使他们看起来更像是销售员而非组织者或联系人。斗士会围绕当前的议题专职展开工作，他们是圈子里唯一扮演这种角色的人。在废奴运动这件事上，每天要耗费16个小时，在整个大不列颠岛上上下下忙活个没完。在未来16年间，克拉克森全身心地投入这项活动中：他从两万来个水手那里收集了证据，他参与公共辩论，他出版时事通讯，他制作徽章，他会见新闻评论员，甚至去游说议会。

无论何时，只要克拉克森来到一个新地方，他总要帮助当地人建立起废奴运动的圈子。就这样，废奴运动的整个网络得以逐步扩展。当人们了解了克拉克森的情况以后，奴隶制就成了当下的热门话题。慢慢地，克拉克森开始赢得公众的心。

就在美国废除奴隶制的前一年，1833年，英格兰宣布奴隶制非法。尽管夏普是发动了这场运动的触媒式人物，或者恰恰由于他是这场运动的触媒式人物，所以我们在大多数历史著作中都看不到他的影子。同样，克拉克森也很快就被人们忘掉了。

人们把这场声势浩大的废奴运动的荣誉归于下院议员威廉·威尔伯福斯，他是废奴运动的支持者和废奴主义者在议会的发言人。在威尔伯福斯去世后，他的子孙们在严厉批评克拉克森的同时竭力美化他们的先人。这场去中心化运动的引导者和指挥者从来不会为自己如何获取大众的认可而操心，他们也无法理解海星式组织的力量，他们怎么也不会想到人们会把这场运动的成功归于一个政治家。

五大要素共同作用

英国的废奴运动在实现了它的目的之后，慢慢淡出了人们的视线。可就在它完全消失之前，又催生了另一股强大的力量——伊丽莎白·卡迪·斯坦顿登场了。斯坦顿出生于1815年，在纽约长大，她的父亲是一位著名的法官。在她的哥哥去世后，斯坦顿的父亲对自己只剩下了一个女儿感到极度失望。这深深刺激了斯坦顿，从那以后，斯坦顿就下定决心不仅要做到哥哥所有已经做到的事情，而且要实现哥哥不能实现的目标。于是，她开始学习希腊语，开始参与文学竞赛，开始参加运动，这些活动对那个时代的女性来说确实是非同寻常的。

斯坦顿在25岁的时候和一位废奴运动支持者结了婚，她的丈夫介绍她认识了当时推动废奴运动的许多关键人物，其中就有斗士托马斯·克拉克森。“我早就知道他们的很多事情。”斯坦顿回忆道，“当我到他们家中去拜访他们时，很难相信他们就是我长久以来一直从远处崇拜着的偶像！”

但是斯坦顿参与废奴运动的经历并不总是那么令人愉快。当斯坦顿参加反奴隶制集会时，她被要求坐在一个用幕布隔开的地方，这个隔离出来的地方是专门留给女性的。除此以外，女人还没有资格在大会上发言，也没有投票权。斯坦顿对此感到很气愤：如果不赋予女人和男人平等的权利，我们怎么为奴隶获得平等的权利而斗争呢？通过和与会的其他女性交谈，斯坦顿平生第一次在心中反复思考着一个观念，那就是“男女平等”。

和夏普一样，斯坦顿也是一位触媒式人物，因为她提出了一个信念，并发起了一场新运动。10年来，女性应具有平等权利的观念充斥在斯坦顿的心中，并逐步成熟起来。差不多十几年后，发生在斯坦顿生活中的一系列事件让她感到“迈出第一步是众多因素协同作用的结果”。她觉得她必须为争取女性权利做些事情。现在我们是在距离那里有半个地球远的地方悠闲地复述着历史，可当时斯坦顿除了能够利用贵格会提供的现成组织平台外，还能凝聚起什么样的支持者呢？

斯坦顿从废奴运动中得到启发，她和一些贵格会信徒组织了一次女性权利集会，在聚会上斯坦顿提出应该赋予女性投票权，然而这次聚会却引发了轩然大波。斯坦顿回忆道：“如果当时我对这次集会将会引发的事情哪怕只得到一丁点预兆，恐怕我也不会有勇气再冒险走下去。”事实上，那次集会之后，几乎全国每一家地位尊崇的报纸都开始攻讦斯坦顿。斯坦顿当时写道：“从缅因州到得克萨斯州，几乎所有的新闻记者都在争着看到底谁能成功地把我们这场运动描写得最荒唐可笑。”

当时除了支持废奴运动的报纸外，真是所有的报纸都加入了对斯坦顿发起的女性运动的攻击。但很快废奴主义者开始支持这个新理念，正像当初废奴运动充分利用了英格兰贵格会的组织平台那样，现在，这场女性争取政治权利的运动正倚傍在废奴运动之上，争取女性投票权的圈子在全国范围内纷纷成立。

但是正像即使能够利用先前存在的关系网还不足以保证夏普成功一样，斯坦顿要想推动运动走向成功仅仅倚傍废奴运动平台这个基础是不够的，她还需要像托马斯·克拉克森或里尔·雅戈比这样的人物。当她3年后遇到这么一个人时，情况变得完全不同了。“我对那天记忆犹新！”斯坦顿后来写道，“她站在那里，看起来非常善良、真挚，脸上露出和蔼可亲的微笑；她看起来是那么干练、威严，一切都完美极了。我彻底喜欢上了她，至于为何当时没有立刻邀请她到家里共进晚餐，我也不知道。”

就这样，女性运动中的触媒式人物斯坦顿遇到了她的斗士——苏珊·B.安东尼。她们两人从一开始就称得上珠联璧合，并结下了终身友谊。作为一位典型的触媒式人物，斯坦顿不断追求扩大女性权益的新方式，比如为女性赢得离婚权。而作为一位典型的斗士，安东尼则一直坚持不懈地追求为女性赢得选举权。安东尼曾走遍了全国每一个地方，她甚至记住了列车时刻表。教堂、学校、礼堂、粮仓、牲口棚、车库等，到处都留下了她演讲的声音，只要有听众，她可以在任何地方开始演讲。一言以蔽之，她把自己的生命奉献给了这项伟大的事业。

连斯坦顿都为安东尼的干劲感到吃惊：“在某个镇子上与一些羽毛未丰的编辑和教士公开辩论；然后沿哥伦比亚河直航；接着，在俄勒冈州和华盛顿州的山脉间颠簸行进，异常匆忙地去赴约；再接着，在立法会、立宪大会和国会委员会上，和参议员及法官讨论宪法的文意和精神。”和克拉克森一样，安东尼总是愿意就自己倾注了热情的

主题发表演说。在这点上安东尼和斯坦顿截然不同，斯坦顿比较沉默，看上去甚至有点刻板。例如，有一次她们两人参观密歇根州的一所聋人学院，斯坦顿松了一口气："参观这里就不用太过紧张了，我们应该不会被要求发表演说。"但安东尼表现得非常大胆，她急匆匆地走上讲坛开始了演讲。接下来的笑声、眼泪和掌声，表明这些耳聋的学生完全理解安东尼演讲中的痛苦、幽默和观点。

安东尼的自信就像她的勇气一样。尽管当时女性投票是非法的，安东尼仍旧跑到纽约罗切斯特的投票站要求投票。当办公人员设法向她解释说她不能这么做时，她就威胁办公人员说要控告他，但最终她未能达到目的。当因为投票一事被拘捕时，她坦然接受现实。安东尼在将要审判她的地区的每一个镇子上发表演说，每一次演说的场所都会挤满听众，每一次演说她都说服听众支持她全力从事的事业。由于她的演说影响的人太多了，审判不得不改在另一个地区，但类似的情况又发生了。随后审判地又换了几个地方，但情况仍是如此。虽然最后经过审判，安东尼被判有罪，被处以100美元罚款，但她告诉法官："但愿它能给你带来荣耀，但我不会为这不公平的判决付一个子儿。"安东尼也的确这样做了，她没有支付任何罚款。

安东尼具有抗争到底的坚韧意志。人们为了纪念她的这种激情和决心，就在1美元硬币上印上了她的头像，而伊丽莎白·卡迪·斯坦顿在历史著作中只居于次要位置。

要知道美国女性命运的彻底改变正是由于斯坦顿组织策划的这场妇女解放运动。通过创建圈子、提出信念、灌输"实现信念的时代已经到来"的思想、利用现成的组织网络、与斗士通力合作，斯坦顿使用与玛丽·波平斯极其相似的方式改变了历史的进程。在这个过程中，正是她发起了一系列活动，激励大众参与运动，然后又放手让其发展，最终使这场运动走向了成功。

第五章 触媒式人物的隐藏力量

海星式组织的触媒式人物与一般企业的管理者都扮演组织的领导者角色，但两者运用的管理方法或工具、发挥作用的机制却截然不同。

乍看之下，劳伦·霍夫曼和乔希·塞奇是两个完全不同的人。劳伦的犹太祖母常常叫他“大能人”，在祖母眼里劳伦就是那种既能自己生产又能自己做买卖把东西卖出去的人。劳伦是一个闲不住的人，他总是不断地冒险。上大学的时候，参加学生政治活动；在互联网时代，就变成创建成功的科技公司了，这类冒险从未间断。现在，劳伦的打扮和举止看上去真的像一个商人。劳伦不仅说得快，想得更快，而这种飞快的思维是基于参议员的老到经验和《财富》杂志500强公司的首席执行官的个人魅力的结合。早些年，劳伦给人的感觉一直是那种你一有什么事情就会想要去找他帮忙的人，劳伦就像是住在你附近的邻居。他穿衣服总是那么高调、引人注目，浑身上下、从里到外都散发着职业气质。就是摆出姿势和《财富》杂志500强公司的领袖一起照相，劳伦看上去都那么舒展自然，好像他就应该和他们融为一体一样。

当劳伦和总裁们在一起拍照时，乔希·塞奇正在和演员活动家伍迪·哈里森这样的人交往。尽管不是加利福尼亚州当地人，但乔希看上去却很像。他那漫不经心的样子以及悠闲的个性，除了加利福尼亚州北部，在其他地方很少能看到这样的人。乔希一直致力于社会公平和环境保护事业，并且跟许多地方的主要活动家都很熟悉，他坚信让年轻人发表自己的看法会起到重要作用。

随着对这两个表面上风格迥异的人了解程度的加深，你会改变自己最初的想法，原来他们有许多起初大家都不知道的共性。他们都是触媒式人物。无论在哪里碰到一位触媒式人物，我们都会毫不例外地被吸引住，因为他们是那么与众不同。然而究竟是什么令他们那么独一无二呢？触媒式人物到底有什么特性才使得他们对形成一个去中心化组织至关重要呢？

对于一个开放系统而言，去中心化是必不可少的，而支撑去中心化的5条腿之一——触媒式人物又是那么令人着迷。我们现在就开始试着来理解一下现代社会中的这些触媒式人物。开始，我们发现的东西还只是有趣而已，但随着我们在这上面花费的时间越来越多，一个威力强大的模式浮现出来。这个模式不仅新奇有趣，而且令人惊奇不已。因为我们谈论的不再是一位首席执行官，而是一个与他完全不同的人。在某种程度上，我们的感觉和那个人类学家——汤姆·内文斯当初在研究那个迥异的社会和文化时的感觉一样。

我身边最能激发人们兴趣的触媒式人物是吉米·威尔士，他就是维基百科幕后的触媒式人物。在交谈中，吉米自始至终充满了热情，待人特别亲切。吉米说：“我是一个病态的乐观主义者。”随后他又补充道：“我谈得最多的就是人与人之间的互敬互爱。我们的核心价值观就是关心、亲切、友爱，不进行个人攻击。我们现在要做的就是确保每个人都乐于做自己的事情。”即使是大部分人都告诉你这样的事情，你仍旧会有所保留地接受。但是当吉米告诉我们他的价值观时，我们丝毫不会怀疑他是真诚的，你会相信他所说的，因为你知道他信任你。

在吉米这个例子中，对用户的信任很大程度上是因为要依赖用户有效地建设网站。吉米告诉大家：“我不可能自己写出一本百科全书来，从最开始维基百科就是一个团体。”接着，我们继续我们的谈话，然后聊到了一个人们熟悉的话题，那是关于维基百科的先驱

Nupedia的。关于Nupedia，吉米说道：“Nupedia给出的重要信息就是它没有获得成功。在Nupedia发布一篇文章要经历7个步骤的审查程序，从这个角度来讲，Nupedia的设计本质上还是采用了从上到下的中心化模式。在Nupedia，委员会负责所有事情，表面上委员会做这做那，显得很忙，但事实上他们只是做了很少的一点点工作。当然，我总是讲Nupedia是一个失败的模式，但它对我们唯一有帮助的地方就是，它促使我们创建了一个与之不同的社区，为维基百科的成功提供了一个合适的强大的平台。”

一个触媒式人物的真正使命就是相信大众，该放手的时候就要放手。比如，我们问吉米是谁在掌控着支持维基百科计算机系统的服务器软件程序，吉米回答说：“我不知道，用户自己决定这些事情，我不知道他们到底是怎么做的，反正在维基百科申请一个账户都得要所有用户一致同意才行，成员们会相互监督。”事情就这么简单。

吉米把很多精力都放在了如何维持维基百科用户社区环境的健康上。吉米告诉我们：“我应邀到世界各地的集会上发表演讲，无论走到哪里都要见见维基百科的志愿者们，就连吃饭的时候我们都是三句话不离本行，谈论的都是维基百科。关于维基百科的流言蜚语全世界都差不多，只是传这些闲话的人不同罢了。影响用户社区的问题总是同样的。”当吉米不能和会员们见面时，他会花大量的时间给社区中的人写站内信件，与他们交流，讨论邮件列表上出现的问题。“虽然我在维基百科工作，但从没有写过什么词条，我甚至都很少去编辑词条。然而我确实跟用户们讨论一些政策问题，并试着去解决某些争端。”

这恰恰是吉米扮演的角色，他赋予整个维基百科令人难以置信的自由。“我们根本就没有时间进度表，也没有什么预设好的方向。在这里，没有人会成为其他人的老板。人们只是挑选出一个计划随后就展开工作。当他们想要维护网页时，他们就会远程登录服务器进行维

护；当他们想要改造网络时，他们就重新装配。这些工作完全没有什么计划性，想做就做，不愿意就不做，我的意思是根本就没有一个组织在那里指挥，然而这种方式确实有效。我们的网站有时确实较慢，原因在于我们没有足够多的硬件设备。这并非是我们不愿投入太多，事实上我们把所能得到的资金全都买了设备。这种方式确实有效。”

吉米的做法之所以行得通是因为他赋予了用户自由，并为网站深层次的自由发展扫除了障碍。我们在接触任何一位触媒式人物时都会见到类似的做法。黛博拉·阿尔瓦雷斯－罗德里格斯是旧金山商誉工业集团的首席执行官。就像吉米那样，黛博拉浑身上下都洋溢着热情。她能让人感觉到母亲的关爱，但同时又不会让人感到溺爱的窒息。当我们拜访她的时候，她回忆起做旧金山市儿童、青年及家庭部主管时，是如何做到掌握好分寸的。当时她那个职位极具权势和威望，但黛博拉想要的并不是这些。就像吉米那样，黛博拉开始“深入思考，怎样才能切实有效地帮助他人，怎样才能更好地发挥催化剂的作用，怎样才能让年轻人和父母更好地发挥自己的创造力并推动事物不断发展”。

黛博拉有一个疯狂的想法：欢迎所有的促进团体（这些团体通常被市政部门视为眼中钉），对这些团体敞开大门，邀请它们来市政部门。“团体的领袖们开始出现在我的办公室，和我会面，因此我的部门就成了活动的中心。”就因为经常一起合作，大家开始相互信任起来。

为了进一步加强联系，黛博拉将注意力放在了信仰上面。她从不责备任何一个团体的具体策略和细节。她告诉他们：“我不打算谈论计划或预算，我此刻并不打算谈论这两项中的任何一项。”相反，她会问这些团体中的人：“让你夜不能寐的是什么？带给你欢乐的又是什么？又是什么让你眼中闪着欢乐的泪光？我也想同你分享这些东西，我想了解你的喜怒哀乐。”一位触媒式人物与他人之间最重要的

关系是在信任和理解的基础上形成的，黛博拉当然懂得价值观是比权威更牢固的约束力量。刚开始的时候，说这样的话是有些困难，“每个人都感到有点不知所措，我同样也有这种感觉。作为一个引导者，我也得有一些弱点”。

黛博拉面对的并不是某些社会大舞台上的配角，而是些在社会活动中扮演主角的热情洋溢的活跃群体。也许前一天某个团体还在和她交流对话，转眼第二天他们就不赞同她的举动，聚在市政厅的台阶上焚烧起她的画像来。黛博拉该如何处理这种情况呢？让人奇怪的是，黛博拉对这种做法表示欢迎。她说：“我相信这正是关系真实的展现。”于是她告诉那些促进团体：“当我提出一个想法时，你们中有些人盯着我对我大喊‘这是我听过的最白痴的想法’，你们有什么错？要是你们总认为我所做的事情都正确无比，那我就有问题了。”

当事情发展到这些团体做事前会事先通知黛博拉时，黛博拉非常高兴。黛博拉说：“要知道，当他们事先告诉我‘我们打算到市政厅前，在台阶上烧你的画像’时，我就对他们说，‘好吧，这次我做些什么’？当他们做解释时，我会说，‘你们没错，所有事情都是我做的，如果正因为如此才使得你们心烦意乱，那就批评这些事情，烧掉主事人的画像，谢谢你们打电话给我’。嗯，你明白吗，我们之间的关系已经发展到这种程度，只有相互之间非常尊重对方时，才会这么做。”设想一下，一个社区中的成员之间得多么真诚与信任，才能在有人想烧你的画像时，你仍能和他们沟通交流，甚至还尊重他们。

这种信任带来了成效。正是基于这种真诚和信任，黛博拉使旧金山市成为美国第一个为所有18岁以下的儿童提供全面医疗保障的城市。正当黛博拉处于自己的事业巅峰期时，她开始担忧，因为“我扮演了一个具有超凡魅力的领导角色，它的光环完全淹没了我们设计的政策和体系。当人们开始更多地关注我而不是关注发展中的现实时，

我们就走上了一条危险的道路”。黛博拉从玛丽·波平斯那里得到了启发，她选择了离开。

黛博拉最后成为旧金山商誉工业集团的首席执行官，她认识到一个组织需要回归组织的信念本身。黛博拉现在忙于邀请公司中各个层级的人加入她建立的圈子，并赋予他们参与公司重大决策的权利。

遵循自己做一个触媒式人物的定位，黛博拉反对人们把自己视为一个领导者。事实上，就连黛博拉看到自己的名字出现在商誉集团的网站上时，都会感到窘迫。她懂得一个组织的引导者应该怎么做，用中国古代哲学家老子的话来说，那就是“太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之”。

并不是所有的触媒式人物都会避开人们的视线，像劳伦·霍夫曼，人们就很难不注意到他。在他的网站上很容易就能找到他的名字，劳伦并不认为这有什么不好意思。但劳伦的注意力并不全在自己身上，他更关心如何跟人建立新联系。比方说，当奥瑞和劳伦谈话时，劳伦会不假思索地说：“嗨，我认识你的朋友萨拉！”他说的认识可能是指他在某次会议上碰到过萨拉，萨拉曾问过他在哪上的大学。当他告诉萨拉时，萨拉马上想到奥瑞也是那儿毕业的。尽管是萨拉发现了这个联系，劳伦却将这个信息记在了心里，一直把这个信息保存到下次他和奥瑞见面交谈时。这就是劳伦处理信息的方式，他喜欢把自己认识的人放在一起，看一看不同的人之间能否建立起联系。事实上，劳伦总是情不自禁地这么想。这就像画家忍不住要绘画一样，劳伦则是忍不住要不断认识陌生人。劳伦说：“有人认为人们确实需要建立起友谊，但好朋友的数目不应超过20个，超过了20个，和其余人的关系就很淡了。但是我发现这些较淡的关系很有价值。”

邂逅让劳伦着迷，“这样你会学到很多东西，你能遇到你真正感兴趣的人。至少在一个小时之内，每个人都能让我感兴趣。那之后，

我对大部分人仍旧兴趣不减”。领会到这种将自己的冲动转化为资本的方法，这对劳伦来说真是太自然不过了。

作为一个出色的触媒式人物，劳伦已经发起了多种组织网络，比如说顶级思想家和商界巨头聚在一起讨论社会问题的硅谷论坛，定期举行的各个龙头公司最高信息管理负责人讨论重要议题的美国产业工业电话座谈会，硅谷地区100家辅助营销商团体，等等。然而，最让我们感兴趣的是别人会来租用他这个触媒式人物。劳伦的石砖公司（Stonebrick），帮助其他公司创造、使用去中心化组织。劳伦描述他的工作时说：“有时我真不敢相信会有人因此付给我报酬。石砖公司起初的想法是帮助公司找到顾客或合作伙伴，并帮助二者建立起长期合作关系。”

这些公司之所以雇用劳伦，是因为劳伦能够在复杂的社会网络中为他们导航。通常劳伦匹配关系所用的方式对大部分人来说都很难模仿。他解释道：“你想见的许多人和你并没有直接的利益关系，比如，你想见的那个人并不一定就是你的客户，但他有可能把你介绍给你的最终用户；或者有可能在未来三四年后的某一刻成为你的顾客。”

对劳伦来说，介绍人们相互认识是他的本能。对我们大部分人来说，如果让我们想一下自己认识的所有人中，有哪些人能通过相互认识获益，我们该如何介绍他们认识，可能我们马上就会头疼不已。然而这件事对劳伦来讲却甚为自然：“当我遇到一个人时，我在心里会先给他做个匹配：你是伯克利大学毕业的，那么……你一定知道某某，诸如此类。每当我遇到陌生人时，我都会这么做。”像劳伦这样的专家不仅能很好地匹配所认识的人，而且能根据这些匹配给合适的两个人做关键性的介绍，引荐他们认识。劳伦给我们讲了一个典型的例子：“我首先跟其中一个人说，‘嗨，鲍勃，你应该见见约翰，你应该和他吃个午餐，你应该和他碰碰头’。要知道，当我这么跟鲍勃

说之前，我会先和约翰打好招呼，‘约翰，给你介绍一下鲍勃的公司，你感兴趣吗’？”令人惊奇的是，到了最后每个人都会感激劳伦，原因很简单，如果他介绍对了，鲍勃就会从约见约翰中获益，反过来，约翰也会从约见鲍勃中获益，这是一个双赢的结局。就这样，劳伦介绍人认识，帮人建立联系，然后，以触媒式人物的典型方式，从中悄然退出。

但劳伦从没有收取过介绍费，这是为什么呢？劳伦解释道：“之所以不收费用有几个原因。首先，道德上更完美一些会让我更加轻松自如，并且我正在介绍的这些人大多都是一些和我关系不错的熟人，我很喜欢他们。在这种情况下，我认为从中收取费用是件不合常理的事情。其次，很多介绍都是长期的，即使这些介绍会带来直接收益，那也是几个月以后的事情了。还有些介绍会进一步引发其他介绍，从这个角度来说，他们又都是有影响的人物，在这种情况下，他们可以促成其他介绍。而在某些情况下，我的顾客可能已经和当事人谈过了。另外，你不要想去和销售员竞争，否则，我就是把本应由人家赚得的费用抢了过来，这样就不太对了。因此，现在我是销售员最好的朋友。”

颇具讽刺意味的是，劳伦并不认为自己是一个专门搞人际关系的社交公关人士，至少不是那种标准意义上的社交公关人士。他解释道：“社会关系网就是，我想约见某个人，我先接近那个人的社会圈子，再找到约见他的办法。但是我喜欢无序，并不喜欢刻意的组织和安排，所以我从不设法去和任何人会面，要知道我可是非常喜欢和人见面约会的啊……这就好比有一个梯子，就像社会阶梯，我非常喜欢和处于梯子底层的人而不是高层的人见面，因为和底层的人见面的话我能给他们提供帮助，帮助人很有乐趣。”

劳伦对帮助别人真的很感兴趣，他说：“一个乐于助人的人确实需要具有一些个人品质，大多数人只是认识很多人。”另一方面，

“每当触媒式人物和别人谈话时就会自动想，我怎么帮助这个人？我能把他介绍给谁？我只是想帮助这个人，我只是想让他过得更好些。人们天生希望能帮助别人，人们客观存在的这一本性最应该得到充分的利用”。对于绝大部分由他帮助促成的联系，劳伦并不会从中收取任何报酬，对于他曾帮了谁，谁欠了他的情，劳伦的心中也绝不会有任何账单的。

这正是劳伦与乔希·塞奇的共同之处，他们都有助人为乐的精神。乔希不会联系商界人士，他只会联系各地的活跃人物。乔希的激情会感染别人，他会跟你聊一些你根本不了解的事情，或是聊一些你原来很少关注的事情。但是，15分钟后，你会想，哦，这可是世界上最重要的事情啊。这时你极可能已经按捺不住，开始向乔希询问如何能一起做这件事情。

在西雅图参加抗议WTO（世界贸易组织）会议之后，乔希聚集了一群活跃分子，又借了一辆破旧的娱乐车，继续前进，他们开始一个小镇一个小镇地创建圈子，试图影响WTO的全球化议题。

乔希懂得发动群众的最好方式就是大家一起分享鼓舞斗志、振奋人心的事迹，这之后，发展模式大家都很熟悉了：活跃分子拥有共同的信念，创建了一个又一个圈子，这些圈子又在世界各地不断繁衍、发展、壮大。

驾着一辆破旧的娱乐车来到一个又一个陌生的小镇上发动、组织群众，除了需要几分果敢坚毅外，还需要几分大胆和无畏。正是这种激情和无畏精神的结合使乔希产生了一种不可忽视的力量。比如，他给我们讲了一个他如何下决心拍摄一部以青年活跃分子为题材的纪录片的故事。当时为了尽快制作完成这部纪录片，乔希就住在一辆带篷的货车里，这辆车就停在剪辑片子的录音棚对面的街上。正是在那个时候，乔希和REM乐队（美国知名另类摇滚乐队）的主唱迈克尔·斯蒂普联系上了。斯蒂普就建议他拿片子给MTV（知名音乐电视网）音乐频

道看看，于是乔希就去和MTV商谈，并提出要无删改地播出整部纪录片。MTV对安排播放这部纪录片并不是非常急切，当时也并不是找不到其他关于环境保护主义的片子。乔希正是用自己迸发出的激情感染了对方，紧接着，乔希以无畏的勇气坚持自己的立场，MTV最后竟然同意完整地播出这部纪录片。

而我们呢？我们想都没想过还能设法和MTV联系上，更不用说还要说服人家播放我们自制的家庭录像带。然而，乔希这个触媒式人物不知道用了什么方法，竟然不可思议地做到了。

另外一个例子是地产大亨戴维·马丁。马丁可是业内的权威人士，无论在哪方面都展现出了一个成功首席执行官的特点。另外，戴维还是世界青年总裁协会的负责人，这个组织是一个首席执行官人际关系网，全世界范围内大概有9500位成员。戴维的举止引人注目，他操着南方口音，留着花白的头发和剪得很整齐的山羊胡子，看上去就像是从《朱门恩怨》剧集中走出的人物。如果戴维真的参演《朱门恩怨》，就是那个J.R.尤因也会给他应得的尊重的。

戴维把大把的时间都花在了旅途中，他到世界各地约见首席执行官。他举手投足间都显示出他是一位举止文雅、极具教养的触媒式人物。戴维总是四处留意真正能够带球飞奔的斗士。就像商誉工业集团的黛博拉那样。戴维有思想，有很多新点子，他善于抛出一些让人着迷并全身心投入其中的大想法。

尽管自己很有想法，戴维仍旧是一位善于倾听的高手。他意识到弄明白别人到底需要些什么是多么的重要。他会倾听你的想法，弄明白使你激动不已的到底是什么，然后就会指出能把这种激情转化为可操作方案的途径。戴维会引导你加倍努力，然而当你全身心投入，将自己所有的闲暇都用在这上面之后，你就会停下来问：“嗨！那我怎么停下来呢？”到了这个程度，戴维该做的都已经做完了。

触媒式人物的工具箱

在研究戴维·马丁的过程中，我们受他启发发现，我们拜访过的每一位触媒式人都有一个相似的工具箱。尽管我们并不会一觉醒来突然发誓要成为另一个劳伦·霍夫曼，但我们确实可以利用他们经常使用的一些方法和工具。

真正对他人感兴趣。对于触媒式人物而言，人就像一部一部行走着的小说。那些我们大多数人只是顺耳听一下的信息对于触媒式人物而言，就像一块块金子，相当有价值。为了理解这一点，回忆一位你曾经遇到过的最讨厌的人，比如说吧，在一次聚会上，有个人讲起自己在公司的生活唠唠叨叨没完没了，讲完了这个讲那个，多数人只是不住地点头，虽然满脸堆笑，心里却想着3天前的晚餐都吃了些什么。也许讲话的人注意到听众对自己说的不感兴趣，他们或者转换话题或者干脆陷入令人尴尬的沉默。这正是临时陌生社交环境会让人感到尴尬的原因。在那种情形下，让我们和一些陌生人聊一些其实自己并不关心的话题，那才真是让人感到无聊。

但是，和劳伦聊天，如果你尽力了，那谈话就不太可能是一次无聊的经历。这是因为劳伦对别人是真的感兴趣，事实上，劳伦相信如果你觉得和某个人聊天很无聊，那只是因为你和他没有找对话题，或者是因为没有发现对方真正的兴趣所在。

可以说，当人们能像劳伦那样真正关心他们的谈话内容，人们就能够相互了解得更多。这时，谈话就会变得更加有趣，人们就会感到这个人真的已经“抓”住了自己。这样的话，人们会感到有人真的理解了他们，此时他们会以最开放的心态面对新事物，会变得乐意改变自己。

上面说的可是触媒式人物的看家本领。假如你曾经在一次聚会上遇到了劳伦，一个星期后突然接到他的电话，给你介绍他的一位朋友，你极有可能就接受了他的安排。如果是一位你曾经和他有过一次很无聊、做作的谈话经历的人给你电话，也安排一次同样的见面，相比之下，你极有可能不会接受这个安排。

广泛的联系。我们大多数人都只是和自己选择的一些好朋友私下里聊得兴致勃勃。然而，触媒式人物就有跟成千上万个人聊得兴致勃勃的本事，事实上，他们每天都和陌生人聊得热火朝天。有些人，比如吉米·威尔士就不可能与他碰到的每一位维基百科用户都建立起较深的联系，因为一个人一天就有那么几个小时，时间不够用。我们大多数人对这些偶然的交往很快就变得厌烦起来，我们会觉得还是和自己的一些老朋友待在一起舒服。然而，触媒式人物却不这么认为，由于他们对其他人真的很感兴趣，因此他们认为即使交往是偶然的、临时性的也很有意义，这真让人觉得不可思议。但是，这并不是说这些触媒式人物就没有关系亲密的好朋友了，而是说除了关系亲密的朋友，触媒式人物还会有许许多多的熟人。正是由于认识这么多熟人，触媒式人物才能在不同的人之间建立起联系，如果没有触媒式人物，或许这些人根本就没有相遇、相识的可能性。

匹配。当你在某次聚会上遇到了劳伦并和他聊天时，他往往并不只是对你的故事感兴趣，他其实正在不停地思索着如何把你融入他的人际网中。触媒式人物思索着他认识的熟人，这些人又认识谁，这些人如何才能和其他人联系起来，如何把这些人融入头脑中浮现出的关系网中。触媒式人物不仅仅认识更多的人，同时他们也在不断思考着如何把每个熟人融入自己搭建起的这张人际关系的大网里。

举例来说，假如你想给你喜爱的当地慈善机构——食品站募集些捐款，那你怎么来做这件事呢？首先，你会先想一想自己认识谁，也许会列出一个单子，然后再打电话。另外，你很可能会先从自己的好

朋友那里入手，看看他们是否愿意捐助一些。也许你会冒昧地向你的同事和其他熟人，如教友、保龄球友开口求助。

这件事要是让触媒式人物来做，他会以一种完全不同的方式入手。和你一样，开始他们也会先把他们认识的有希望的捐助者名单列出来。然而，下面的做法就有些差异了，他们会接着考虑一下自己的熟人中有谁可能赞同这件事。结果，记起来了，“哦，艾丽斯开了个餐馆，凡是有关食品的事情，她的朋友们全都很热心。也许我能够让艾丽斯从这些朋友那里筹集些资金，估计能有40个人吧。最好能介绍艾丽斯和医生比尔认识，要知道比尔非常关注贫困问题。那样，这两个人很可能一拍即合，结成一个团队来募集一些捐赠资金，那样的话就太好了，或许更好的做法是……”这样一圈转下来，他们就有了一个好主意。

实际上，从某种程度而言我们每个人都会或多或少这么做，但我们的匹配活动一般来说倾向于小规模和个人化。如果说我们做的匹配是一个社区或一座城市的轮廓，那么触媒式人物所做的匹配就是一个国家精细的卫星图像。触媒式人物不仅会娴熟地、快速地进行匹配，而且他们会在自己认识的熟人之间不断创建新的联系、建立新的圈子，这就好比不断地在不同小镇之间铺设新的道路。

乐于助人。当我们开始和触媒式人物交谈时，我们实在是很惊讶，怎么他们都那么爱帮助人呢？我们忍不住问自己：“真的有这样的人吗？”我们每次得到的答案都令人惊讶但却很响亮确定：“是的，他们确实存在。”

乐于助人正是激发出这些触媒式人物内在能量的动力，这种动力推动他们不停地和人联系。如果乔希·塞奇并不想帮助别人，他就不会自找麻烦到各地游历，劝说人们参与社交活动。同样，如果自己不想去帮助别人，劳伦·霍夫曼就和常人无异。如果结识陌生人只是为了享受一下乐趣，他就不会和那么多人建立起较深的关系。然而事实

上他一直介绍别人相互认识，这样做的唯一原因就是他确实想帮助别人。

如果触媒式人物对帮助别人不太在意，那将是怎样一番光景？那样的话，结识陌生人纯粹只是出于个人目的，这时，扩大人际关系网就只会有利于自己。但是，如果这个关系网只是单向的，就是说如果这个关系网只对触媒式人物有好处，那它肯定很快就会运转不灵。因为当人们发现触媒式人物只是从他们那里获取好处的时候，人们就不会再接劳伦的电话。人们之所以要加入劳伦的人际关系网，是因为他们作为其中的一员能够受益。

对于一位触媒式人物而言，乐于助人并不只是一种美德，它是成为一位触媒式人物不可或缺的东西。

激情。只要乔希·塞奇下决心去做什么事情，一般都会达到目的，因为一旦他锁定目标就从不放弃。过去15年里，乔希实际上一直朝一个目标努力，这一直是他不变的信念，给了他无穷力量，推动他不断前进。

触媒式人物给一个去中心化组织敲响前进的鼓点，引导人们前进。因为他们不能用控制－指令来指挥人们行动，为了维持去中心化组织的运转，只能求助于强有力的信仰。触媒式人物推动去中心化组织运转起来，接着就一直扮演啦啦队队长的角色。但是触媒式人物分寸要拿捏得十分到位，如果塞奇表现得过分活跃，那这场运动就成了塞奇的表演了。

在需要之时满足人们。一般而言触媒式人物不会劝说人们采取行动，而是依赖一些较为微妙的技巧：他们往往会在你需要的地方、需要的时候及时出现。

比如说，你的朋友告诉你他对自己的工作不太满意。因为你关心他，所以你会倾听他的倾诉，可能还会给出一些其他建议，比如说，你的朋友告诉你他对自己的工作不太满意，因为你关心他，所以你会倾听他的倾诉，并给出一些其他建议，例如，你跟自己的老板谈过吗？你考虑过其他工作吗？看来你需要休息一段时间了，等等。

如果你的朋友已经郁闷了好长一段时间，你的建议听起来可能会更加斩钉截铁，比如，你确实需要跟自己的老板谈一谈了，我劝你还是找一找新的工作。然而，著名的心理学家卡尔·罗杰斯给我们提出了警告：这种专家建议的方式尽管本意是想帮助别人，效果却适得其反。当你很积极地劝说别人应该如何去做时，大多数人在心理上会产生抵触，甚至可能变得不再愿意去寻求改变了。

罗杰斯可不这样，他在给人建议时采用不同的方式。罗杰斯并不会建议当事人如何去改变，他在倾听的过程中，会表示认同当事人的感受："嗯，你对工作不满意，听起来那确实挺困难的。"听到罗杰斯这么讲，当事人马上会说："可不是，那真是太可怕了。每天一走进办公室，我就立刻开始数时间，盼着下班，这种状态会一直持续到下班，太可怕了。"

罗杰斯接着搭腔："这有点像掉到了陷阱里。"

"是的，正是那样。"

当罗杰斯就这么集中精力倾听、确认当事人的体验时，令人惊异的事情发生了——当事人自己找到了解决问题的方法。他对罗杰斯说："要知道，我不喜欢那种被人抓到笼子里的感觉，我觉得我应该去找一份新工作。"

在当事人感到有人倾听自己、理解自己的感受、支持自己的时候，他们非常有可能寻求变化。触媒式人物不能给他人指定一个方

案，也不能把一个方案硬生生地塞给他人。相反，他应该采取一种对待同事那样的平等态度，专心致志地听当事人讲。一般来说，当事人不会接受（某个他觉得有点）强加给自己的建议，而会接受一个理解自己的触媒式人物的提议。

上面的情况之所以会发生，是因为当我们试图给别人提建议时，我们会不自觉地创造出一个权力等级结构，提建议的人在心理地位上会比接受者高。这正像大家已经看到的那样，这种等级结构对去中心化组织非常有害。触媒式人物正是通过在需要之时给予支持的方式，鼓励当事人采取行动改变现状，关键是这种鼓励方式一定是非强迫性的。

情商。现在所讲的听起来如果像是一部《菲尔医生》的系列剧，那是因为触媒式人物高度依赖他们的情商。尽管我们遇到的所有触媒式人物智商都很高，但他们还是倾向于使用情感来引导人。

黛博拉之所以不和那些促进团体讨论具体策略是有理由的。如果她和这些人讨论具体细节，那他们之间就很难再形成情感纽带。对一位触媒式人物来说，情感联络总是居于首位。只有相互之间存在情感联系的人，才会达到集体讨论策略的程度。

我们看到的大多数去中心化组织都存在这种类型的情感纽带，比如说，素未谋面的Craigslist用户就认为他们自己就是同一社区的成员，戒酒无名会的成员之间会竭尽全力相互帮助，而这仅仅是为了他们能够沿着康复之路继续前进。

触媒式人物能够将情感纽带纳入组织结构之中，因此，我们就会看到人们总是愿意尝试戴维·马丁提出的方案，因为他们尊重他、信任他；同样，活跃人士会打电话给黛博拉·阿尔瓦雷斯－罗德里格斯，这是因为他们觉得自己和黛博拉有着密切的私人关系。

信任仅仅做到在需要之时给予支持还不够，还要和这些人建立起情感上的纽带。除此之外，一位触媒式人物还应该信任自己的人际关系网。但是，在这么一个扁平化的组织里，你不太可能知道人们都打算做什么，所以你就不能控制结果，即使有人犯了错，你也不能真的批评人家。你能控制的只是人们能否基于信任建立个人联系。

鼓励。一位真正的触媒式人物并不仅仅是一位匹配者，他也是一位不断鼓舞人的斗志、推动人们朝着目标努力工作的人，当然这个目标一般并不涉及个人利益。

和黛博拉谈话时，你可能会认为商誉工业集团是世界上最好的企业。而和乔希谈话时，你可能会产生放弃开车改骑自行车的想法。当和吉米·威尔士聊天时，你又会产生自己要在电脑前花上几小时为维基百科做些贡献的想法。

以维基百科最早的用户为例，在那时，维基百科的设计还没有经过实践的验证，没有人能预料到网站增长会如此迅速。然而那时人们还是会自愿贡献力量，这倒不是因为他们有什么优先认股权，一切都源于他们的远大梦想：集众人之力打造一个世人共享的百科全书。

我们见到的触媒式人物可没有一个人像摇滚歌星，事实上，曾经有一位触媒式人物严厉地警告过我们："你们可要当心，不要把我描述成一个英雄，那可不是我！"

对含混的容忍。在我们跟触媒式人物谈话时，最常听到的一个回答是"我不知道"。

"你的组织中有多少成员？""我不知道。"

"是谁在负责服务器软件系统？""不知道。"

诸如此类的情况很多。

这并不是说触媒式人物都是心不在焉的人，他们的回答之所以经常是“不知道”，是因为这些问题确实不存在确切的答案。可见，要想成为一位触媒式人物就要具备对含混的高度容忍性。这是因为一个去中心化组织具有高度的流动性，要是有人在这里还追求什么秩序和结构的话，那他会疯的。

想想住在娱乐车中的乔希·塞奇，挨个镇子逐个社区地建立圈子。也许第一天他会见到10个人，没准儿第二天就会是100个人；这些人第一天还是兴致勃勃的，第二天也许就会变得犹豫不定；一个圈子也许发展得朝气蓬勃，而另一个却举步维艰。根本就没有办法预测结果，也没有办法追踪所有成员的行动，甚至都没有办法知道到底是谁来做这件事情，更不要说了解具体的时间和地点了。也许在一个局外人看来，这种混乱无序根本就无法忍受。

然而，正是这种模糊性给去中心化组织提供了一个创造与革新的平台，一个去中心化组织要想生存下去正需要这种模糊性。假如有人走进一个去中心化组织硬是想给它注入一种秩序和结构，以便他能够很好地进行量化与追踪，但就是在这个过程中，他却杀死了这个去中心化组织。

方式的转换。对一位触媒式人物来说最难、最违背天性的事情就是适时退出。如果乔希·塞奇总是在背后看着那些活跃人士，会让人家感到时时受到监督，他们会很不自在。或者吉米·威尔士要求维基百科的那些志愿者每天都要向他汇报情况，那么这些组织中的成员早就没有任何激情和动力了，这样的话组织也会丧失创造性。

当然，在控制－指令系统里，你可以做到紧密追踪组织中的每个人，掌握他们都在干些什么，但是这种监视和控制会使每个成员都不愿去冒险，这样也就没有了创新。

但是，如果让海星式组织成员完全按照触媒式人物的意思去做，他们会对触媒式人物感到很失望。他们会问："到底要我们做些什么？"然而，如果赋予成员较高的自主权，恰恰会使成员们真正对组织负起责任来。

适时退出。在一位触媒式人物成功地在人际关系网中做了匹配，建立起了联系，构筑了信任，并鼓励人们去行动之后，接下来他要做的事只有一件——离开。

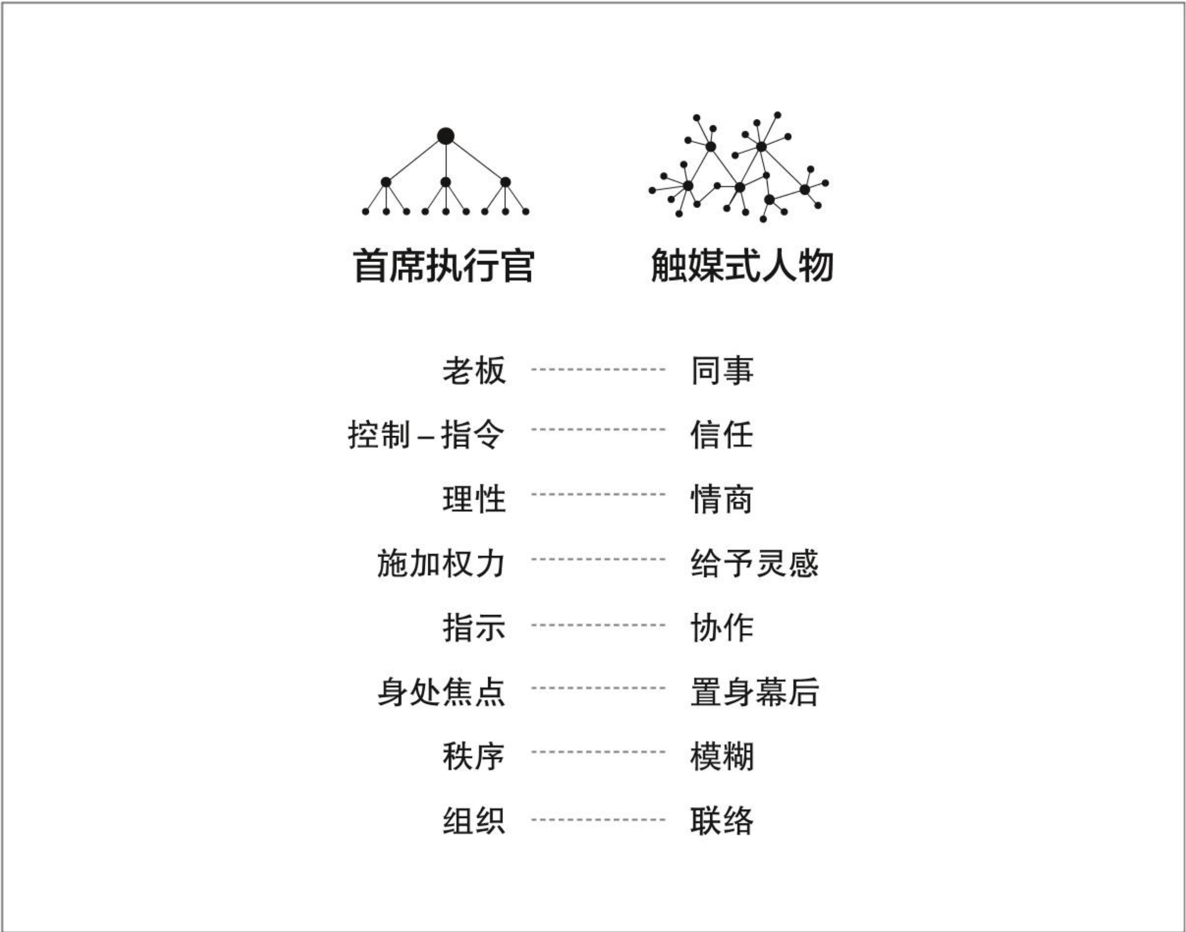
这时，如果他还是恋恋不舍，仍旧在组织四周逡巡的话，他很可能会阻碍组织的成长。黛博拉最终离开了自己在旧金山市的领导岗位，领导那些活动并没有成为黛博拉的全部生活内容。在各地建立起圈子之后，乔希也会离开，以便这些圈子继续自由发展，从而避免这些圈子发展成为内聚性很强的组织。在介绍人们相互联系之后，劳伦就会悄然退出，因为他意识到只有当他不再介入他们的活动时，这些人才能够真正掌控自己的方向，把相互之间的关系向前推进。

触媒式人物与首席执行官

尽管这两类人都居于领导地位，但他们的工具箱却差别很大。显然，一位首席执行官是一位老板，他掌管公司的一切，居于公司层级结构的顶端。而一位触媒式人物在去中心化组织中会以同事的身份和成员开展互动，他就像朋友一样和人交往。居于层级结构顶端的首席执行官通过控制－指令的方式来管理一个公司，而触媒式人物依赖信任来引导去中心化组织。首席执行官必须事事衡量成本收益，因为他们的工作就是要为股东创造价值；而触媒式人物基于情商开展工作，他们的任务是建立个人联系。在公司中，首席执行官具有发号施令的权力，他们掌控一切；而触媒式人物会以鼓舞人的斗志、启发人们思考的方式引导人们行动，他们会谈论信念，并激励人们努力工作以实

现信念。因居于高层、具有权力，首席执行官往往引人注目，而触媒式人物往往会避免引起人们的注意，居于幕后。首席执行官在公司内部建立起秩序和结构，而触媒式人物善于在去中心化组织中制造含混和表面上的无序。一位首席执行官的职责是给公司创造更高的利润，而一位触媒式人物的任务是给去中心化组织确立使命。

但是，并不是说由于触媒式人物与首席执行官不同，一个中心化组织中就没有触媒式人物的立足之地了。自上而下的层级式结构会抑制触媒式人物的存在，但是有些情况，却只适合由触媒式人物来发挥作用。例如，如果你想找到一套创新的方法推销你的新产品，或想开拓新市场，或想围绕自己的公司建构社区，或想改进雇员关系，那最好是引入一位触媒式人物。



以商誉工业集团的黛博拉·阿尔瓦雷斯－罗德里格斯为例。当黛博拉刚进入公司时，员工士气低落、利润低下，员工津贴随意被克扣，黛博拉马上启动了大规模的革新活动。黛博拉告诉我们："当时我意识到必须要制造出一些无序，以打破僵死的局面。"面对她推行的这些新举措，董事们、公司中的管理团队和员工们开始时都很担心。一位董事局成员甚至问她："你一定要这么做吗？非要人为制造混乱吗？"黛博拉回答得很干脆："是，一定要。"

黛博拉告诉我们："由于我们公司是一个中心化组织，我们必须让人们交流起来，以激发他们的创造性。在公司中掌握权力的人要理解员工的某些很重要的、很好的想法。"

黛博拉在公司中组建起一个跨职能部门的头脑风暴团队，它的12名成员非常具有代表性，分别来自公司的不同层级。尽管在决策上仍旧是管理层说了算，但是管理层做出的决定基本上能吸取头脑风暴团队95%的建议。很快，黛博拉的努力就有了成效：她制造的这些无序状态对提升整个公司的去中心化程度起到了积极作用，同时还提高了员工参与公司事务和工作的积极性。最后，公司的利润和员工的收益都增加了。

这种领导方式并不是在任何情形下都完美无缺。因为触媒式人物肯定会"捣乱"，他们更适合作为变化的代言人，而非传统的守卫者。在需要根本性变革与创造性思维的情形下，他们会做得很好。但他们带来革新的同时，也可能在组织内制造出一定程度的无序和混乱。所以，把一位触媒式人物放到一个层级式组织中，会扼杀触媒式人物的活力，而如果放手让他自由发挥，他就能爆发出强大的力量。

第六章 去中心化

海星式组织具有顽强的生命力，但并不是毫无攻克方法。深入掌握海星式组织的核心特性——去中心化，就能掌握战胜海星式组织的方法。

长途运输信息中心与人们日常看到的那些书店并不相同，即使在加利福尼亚州伯克利市也是如此。1995年11月的一个晚上，15个人聚在了信息中心的里屋。这群人真是风格各异：他们中有二十几岁的学生，有英国人，有朋客摇滚乐手，还有一个看上去更有可能在特百惠促销活动上出现的女人。这些人逐个进行了自我介绍，尽管听上去背景各异，但大家对保护动物权利都有着共同的热情。

等大家自我介绍完了，只听到其中有一个叫斯盖的家伙说道：“咱们该谈谈正事了。”斯盖很清楚他们正在做什么。斯盖身高5英尺11英寸[注]，留着剪得很整齐的金发，身着法兰绒衬衫，看起来既像大学生，又像伐木工人，还像野外向导。就在几天前，斯盖坐火车到了伯克利，确切地说应该是坐货车到的。他在俄勒冈州南部的一个修车场跳上了那趟货车的甲板，中间又换了几次车，还停下来几次去探望过一些朋友，最后到达了伯克利，这趟旅程花了他不到一个星期的时间。

听到他开口讲话，会场上每个人的注意力都集中到他的身上。只见斯盖在一张破旧桌子上摊开一张地图，开始教屋里的人如何读图。他也讲了一些罗盘导航原理以及扬声器等破坏狩猎工具的用法。是的，这些人打算在狩猎季节去阻止那些猎杀野生动物的活动。这些人会穿着色彩鲜艳的橘黄色夹克尾随狩猎者一直到狩猎者发现猎物。然

后，就在狩猎者准备扣动扳机的时候，这些人会突然打开扬声器发出很响的噪声把即将遭到猎杀的动物吓跑。

听完这些讲述，那位家庭主妇开始变得有些担忧，她问道：“但是，如果那些狩猎者向我们开枪呢？”看来斯盖早就预料到会有人这么问，他答道：“这正是我们要穿上橘黄色夹克的原因，他们不会朝你开枪，否则他们就是谋杀犯。”但这个女人看起来并没有完全消除担心，当她回味着刚才斯盖说的话时，她看上去仍旧忧心忡忡。斯盖从不告诉人们他姓什么，每当他来到一个新地方时，他就要适应新环境。他们当中有些人会很自然地就融入这种狩猎破坏者的角色中，而有些人却始终不能进入角色。但斯盖从未说过什么泄气话，他认为自己的工作就是让这个群体始终保持着昂扬的斗志。这些成员通过行动最终能够发现到底谁适合这项活动，谁不适合，以及什么行动能把大家聚在一起。

斯盖在很多方面看起来都像一个团体的组织者，其实他也是一个很完美的触媒式人物的范例。每当斯盖来到一个观念较为进步的小镇，他首先会和当地保护动物权利的活跃人士联系。找到这些人通常并不难，每个大学城至少会有一个动物权利保护组织，其实动物权利保护活动的圈子不大，关系也很密切，不同地方的主要活动者彼此之间都很熟悉。比如说，有人告诉斯盖：“当你到了伯克利，你就找迈克·詹金斯，他了解情况。”当斯盖来到城里的时候，他先和迈克取得了联系，并开始逐步了解迈克。如果迈克看起来人还不错，是个值得信赖的家伙，斯盖就会开始问一些诸如此类的问题：你觉得是什么在决定着我们的活动呢？你们搞过CD吗？（CD指类似封堵大楼入口之类的非暴力反抗活动。）如果迈克赞成自己的看法，斯盖会问迈克还知道有谁可能对这项活动感兴趣。

在迈克的帮助下，斯盖可能会像在长途运输信息中心那次那样聚起一伙人来，再搞上一次破坏者培训活动。这些都是斯盖更大策略的

一部分。斯盖会一个镇一个镇地逐个走下去，使各地的动物权利保护者彼此联系起来。这样，斯盖就建立了一个能够相互合作的关系网络——分散在各地的从事狩猎破坏活动的小圈子。这些正在参与保护动物的直接行动者，事实上就是动物解放阵线的一部分。动物解放阵线是欧洲和美国最大的去中心化组织之一。

动物解放阵线起源于20世纪80年代早期，是与长途运输信息中心那群人组成的圈子很类似的一个圈子。动物解放阵线的活跃人士早期闯进实验室释放那些关在笼子里的动物，用改良式地铁把动物运送到新家去。当世界各地其他动物权利保护者听说了闯实验室的行动后，他们很受鼓舞，提出了非暴力反抗活动的口号。闯实验室会让人感到很刺激，具有珠宝打劫式的吸引力和罗宾汉式的正义感。

开始时，实验室人员并不知道到底是什么组织袭击了他们。而公众尽管并不是十分赞成动物保护阵线的非法活动，但是如果他们知道了那些研究机构中的秘密的话，他们还是会很震惊的，说不定就会有人也想参与袭击。例如，在一次闯实验室行动过后，那些穿着黑色武士服的动物权利保护者就会到处散发宣传照片，照片中他们抱着一些刚被解救的小猎犬，而这些动物身上到处都是烧伤实验留下的伤痕。另一个例子是动物权利保护者公开了实验室研究者制作的一部内部录像，在录像中一个看上去很健康的灵长目动物反复遭受脑外损伤实验。而在这次实验后，研究人员不断拿刚才这只脑损伤动物取乐。正是这些血淋淋的照片和录像改变了公众的看法。

然而，时间会淡化人们对这件事的印象，在一些动物权利保护者把一整套实验设备损毁之后，实验室的研究员们开始反击，研究员们说他们再也不能容忍这种无视法律的狂暴行为。随后美国联邦调查局（FBI）介入调查，但是就像西班牙人进攻阿帕奇人那样，进展不大。动物解放阵线完全不同于美国联邦调查局过去惯于处理的那些对象。美国联邦调查局不能像过去那样擒贼先擒王，因为动物解放阵线就像

海星，根本找不到“头”。让我们看一看动物解放阵线是怎么形成的就明白了：像斯盖这样的触媒式人物发起了一些圈子，而这些圈子广泛地组织在一起就形成了动物解放阵线。他们之间主要在信息共享方面彼此合作，但每个圈子的行动还是由自己决定。当然，某个圈子的成功行动经常会鼓舞其他圈子里的人，给其他圈子提供借鉴经验。

人道对待动物协会的创建人，英格丽·纽柯克甚至出版了一本读起来就像系列电影《碟中谍》那样的主流著作。在书中，英格丽详细描述了动物解放阵线的动物权利保护者采取的代号为“瓦莱丽”的行动，包括她是如何卷入这次行动、怎么加入这个圈子，甚至如何闯进实验室的。纽柯克的书展示了动物保护主义者的信念，并提供了一个行动指南，这个指南能够指导人们逐步成为动物解放阵线的成员。从此以后，不少圈子开始以同样风格出版各自的非正式作品，向人们介绍如何展开行动（包括如何建立圈子，如何和实验室内部人员交上朋友，如何侦查，如何制订施压方案，等等）。

从此以后，美国联邦调查局就没有了任何机会。当然，美国联邦调查局的密探也曾经设法渗透进一些新成立的圈子，甚至逮捕和宣判过一些动物权利保护者。但是结果却适得其反，那些被逮捕或遭宣判的人恰恰被人们视为这场运动的英雄，这反而激励了更多积极分子加入动物解放阵线。对于实验室的研究员而言，他们意识到动物解放阵线无论如何都不会很快消失。就像美国电话电报公司和那些唱片公司那样，他们也绝不让步，于是一个个实验室都变成了今天的地下据点。例如，如果你有机会到加利福尼亚大学伯克利分校去，不妨去校园的西北角看看，你会发现那里有一块面积很大的草坪，它看上去真是一个学生们在和煦的阳光下玩飞盘的好地方。但是如果你看得再仔细点，就会发现四周有很多摄像头，还有一些通向地下的混凝土阶梯。这些阶梯通向地下一个巨大的状似碉堡的动物实验室，实验室中藏着成千上万只动物。在过去，加利福尼亚大学伯克利分校的实验室遍布整个校园，正因为这样的布局，所以它们太容易遭到动物解放阵

线的攻击了。于是出于安全考虑，学校把这些分散在各处的实验室整合到一个建筑中，以便加强对进出实验室人员的控制和提高安全性。游客一般不允许进入，人们也不太可能从大街上拐进去，除非你能从警卫眼皮底下溜进去，并且还得穿过很厚的铁皮门和防弹玻璃才有可能成功。

在前面提到的阿帕奇人和那些点对点技术公司的例子中，我们已经看到，当去中心化组织遭受攻击时，它们或许会变得更为分散，而蜘蛛式组织的反应恰恰相反。由此我们可以引出去中心化的第八个特点：**当面临危机时，去中心化组织倾向于变得更加去中心化。**在遭受袭击的情况下，这些海星式组织里的成员会拒不让步。现在看来，这种策略对实验室也很有效，但对一个企业会怎样呢？对整个国家又会如何呢？

尽管“基地组织”和动物解放阵线的信仰差异很大，但二者在组织结构上却有着惊人的相似性。无独有偶，美国政府对“基地组织”“9·11”恐怖袭击事件的反应跟遭受动物保护者袭击的实验室的反应几乎一模一样。从某种程度上讲，与其说动物解放阵线是一个组织，还不如说它本质上更像一种信仰。任何人只要参与了动物保护行动，那他毫无疑问就是一位动物解放人士，就属于动物解放阵线的一员。同样，“基地组织”也完全依赖它自己的信仰。二者的不同之处在于信仰上的差异：动物解放阵线依靠这么一个信仰来支撑，那就是“人们也应该尊重动物”，而“基地组织”的信仰却因人们的担心而不断强化，“基地组织”成员认为西方人正在不断威胁、瓦解穆斯林文明的社会结构。“基地组织”成员的这种信念源于基督教与伊斯兰文化的冲突，其实这种冲突早在十字军东征时就存在了。

既然斯盖都能将动物保护主义者共同的想法引导成为直接行动，像奥萨马·本·拉登这样的“基地组织”的触媒式人物当然也能将人们对西方人扩张和入侵阿富汗的愤恨，引导成恐怖主义行动。

“基地组织”的圈子与长途运输信息中心聚会的那帮人的圈子有很多共同之处。这两个圈子中的成员都是些普通人，可别小看了这些普通人，一旦将这些普通人聚在一起组成一个小圈子或小组织，他们就会爆发出强大的力量。就像动物保护主义者闯实验室那样，一次这样的行动会鼓舞人们的斗志，从而激起更多人的模仿。与此类似，“基地组织”的恐怖主义行为也会鼓舞世界各地的恐怖主义分子竞相效仿。就像前面提过的戒酒无名会那样，“基地组织”开始向其他国家渗透，迅速扩散到了西班牙、沙特阿拉伯、英国和苏丹。“基地组织”的总部并不会构思酝酿每一次行动的计划、方案；相反，待“基地组织”成员接受了“基地组织”所倡导的信仰，模仿、掌握了“基地组织”成员以往的行动方法后，他们就会自发地开展行动。另外，许多并不属于“基地组织”的群体也在打着“基地组织”的旗号行事。

我们在肯尼亚时就目睹了“基地组织”迅速扩散的现状。就在肯尼亚首都内罗毕郊区，有整个非洲最糟糕的超级贫民窟——基贝拉贫民窟。五十几岁的约瑟夫是我们的向导，他是一个热心的人。当我们访问基贝拉贫民窟时，他一直给我们在坑坑洼洼的大街上引路。在这里，600英亩[注]的土地上挤着大概100万人，这里没有电，没有自来水，也没有污水处理设施。街上泥泞不堪（至少我们告诉自己那些都是泥巴），垃圾遍地。在基贝拉贫民窟这种生活条件极端糟糕的地方，人均寿命只有28岁，并且还在不断降低。贫民窟中的典型住宅是一个9英尺长、9英尺宽的用劣质材料搭建而成的小屋，8~10口的一家人就挤在这么大的一间小屋中。在这间小屋里，一块破床单把空间分成了我们平常所说的客厅和卧室。我们走进几家这样的住宅看了看，平生第一次真正理解了什么叫一贫如洗。

尽管基贝拉贫民窟中的人并没有享受过我们那种舒适的生活，但他们已经开始了解我们的生活方式——华丽的汽车、宽敞的住宅、便捷的快餐。他们中的一些人很羡慕这些，而另一部分人则对正在改变

自己传统生活方式的西方世界的扩张愤恨不已。在基贝拉贫民窟中，人们对西方人的愤恨非常强烈，以致时不时有人使用极端手段表达他们的愤恨。在这样一个贫民窟中，你不大可能组织起一支传统意义上的军队，倒是有可能建立一个圈子。向导约瑟夫给我们悄悄地打了个手势，指了指一座房子门外正坐着抽烟的一群中年人，压低了声音跟我们说："看到了没有，那，就沿着那条小路向前看，那里就有一个'基地组织'的联络站。"大家可以想象一下我们惊得目瞪口呆的样子。

"基地组织"已经扩散到了基贝拉贫民窟，在这里圈子之间通过手机和电子邮件沟通信息；通过这些联系方式，基贝拉的联络站能够很轻松地和喀布尔、慕尼黑和纽约的联络站进行联系。

对于"基地组织"的袭击，美国政府的反应是绝不让步，坚决打击，并且变得更加中心化。这可是一个重大变化，要知道美国政府原本是一个相当去中心化的体系。美利坚合众国的开国元勋们充分意识到权力分散的重要性，所以美国宪法的拟定就是基于两条海星式组织原则。第一，将政府一分为三，各部分都实行高度自治，不能相互干涉。第二，制定宪法的目的就是要弱化联邦政府的权力，将一些重要的权力赋予各州行使。

一年年发展下来，联邦政府逐渐变得越来越强大，权力也越来越集中。中心化确实有它的优势，在中心化机制下政府可以制订一些计划，如中央银行体系、货币政策、扶贫福利计划、以保护资源为目的的环境保护机构、老年人社会保障等等。政府的这个中心化过程正在逐步实现。

然而，2001年发生的"9・11"恐怖袭击事件在很大程度上改变了这个进程。在遭受攻击后，人的一个本能反应就是蜷缩起来，将自己的力量集中在一起，各个部位都会听从决策中心的统一指令。从这个角度来看，设立国土安全部很有意义。然而从许多方面来看，中心化

就像戴夫·加里森面对那些不停追问互联网总裁是谁的法国投资者而最终做出了让步一样，不是吗？“9·11”恐怖袭击事件后，美国政府不停地追捕“基地组织”的首领，这很像那些法国投资者不停地追问谁是互联网总裁。当然，这次目标很明确，就是奥萨马·本·拉登，美国政府悬赏2500万美元要他的脑袋。

这个策略需要些解释。比如说一个黑道家族，开始时你会认为托尼掌管着这个组织，因为托尼最聪明、最有能力。如果除掉了托尼，这个家族会有什么反应呢？显然，人们会匆忙找另外一个人来替代他的位置。这个人可能是托尼的侄子，尽管他不如托尼那么聪明，但他最终会掌握整个家族。我们再前进一步，假设又除掉了托尼的侄子，这个家族该怎么办呢？结果还是会有人来顶替他的空缺，尽管这个继任者还不如托尼的侄子有能力。这样的更迭会一直延续下去。如果你是和犯罪组织打交道，那么这个策略会很有效；但是如果你的对手是一个海星式组织，那情况就完全不同了，这样的策略就会失去它的效力。据目前我们所了解的情况，除掉一位触媒式人物并不会影响海星式组织，它们仍旧会运转得很好。假如说前后有什么区别的话，那就是经过这样的变化海星式组织将变得更为强大，因为如果除去了一位触媒式人物，他的权力就会转移给他自己所在的圈子，这只会使这个组织变得更加去中心化。

当然，美国政府不仅仅追捕触媒式人物，它同样也四下追捕“基地组织”的圈子。遗憾的是，这种策略与追捕“基地组织”的触媒式人物相比更为无效。铲除了一两个圈子，假如成效再显著一点，比如说100个圈子好了，那又怎么样？去中心化组织还不是照样运转良好，新圈子会像蘑菇一样从四处冒出来。与实验室对付动物解放阵线的情况一样，美国政府正在重复犯同样的错误。不仅如此，讽刺的是，当美国联邦调查局追踪“基地组织”时，它同时也在设法对付动物解放阵线，它把动物保护主义激进分子称为国内恐怖主义分子。美国联邦调查局展开了一系列声势浩大的活动：对激进分子大范围监视、大规

模控告并施以逮捕。但是这些措施成效不大，动物解放阵线仍旧充满活力。

这么说起来，难道真的没有什么办法能对付海星式组织吗？当然不是，但这些方法要在长时间内才能显现效果。我们都已经看到了去中心化组织会在不同行业和部门造成严重破坏，我们也已经看到了对付这些组织的策略怎么纷纷失效的。也许你会认为政府和集团的领导层最终会悄悄地撤出，承认自己的失败。但是海星式组织并非不可战胜，下面就让我们来看几个有效对付海星式组织的具体战略。第一个例子来自基贝拉贫民窟，第二个来自美国西南部沙漠，第三个来自中东。

战略一：转变信念

20世纪90年代晚期的澳大利亚大堡礁正饱受海星泛滥之苦，当时有那么多海星，它们正在一步步侵袭、摧毁礁岛。许多焦虑的潜水爱好者决定自己动手解决这个难题，他们自发成立了一个组织——海底珊瑚英雄团（OUCH），组织成员纷纷潜入水中，用刀子把海星劈为两半。

这么做之后，被劈成两半的海星很快就长成了两只新海星，这样一来，海底珊瑚英雄队不仅没有解决问题，反而把情况搞得更糟了。就在这个时候，有位科学家给出了一个好主意。他知道引发这个问题的罪魁祸首是海水污染和海水升温，因此挽救礁岛的唯一方法就是改善海洋环境。这么看来这将是一场艰苦的斗争，但这是对付海星的唯一方法。

与此类似，如果消灭触媒式人物只是在做无用功，如果在破坏了一些圈子之后，新圈子很快又冒出来，那么对付去中心化组织，你唯

一可以打主意的就只剩下他们的信仰了。

那就让我们来看看在肯尼亚究竟发生了什么。我们在基贝拉贫民窟的贫穷当中看到了一丝令人鼓舞的希望。这丝希望蕴含于人们的日常生活场景之中：在一个杂货间大小的理发店里，一位理发师傅坐在一把年龄比他还大的椅子上正在骄傲地给顾客理着头发；在一个拼凑而成的简易户外烧烤架旁，一位妇女正卖着烤鱼和烤马铃薯片；在一家只有7把折叠椅和用电视改装成电影屏幕的小影院里，一群孩子正在打发着时光。

人们之所以能做起理发店、烧烤和小剧院这些小生意，全是靠当地小额信贷机构“贾米波拉信贷”的帮助。这个小额信贷机构是在英格丽·蒙罗决定从联合国住宅部门退休后才建立起来的。在贫民窟中没有人不知道她，大家都很爱她，只要看到她开着一辆沃尔沃旧箱车行驶在贫民窟泥泞的道路上，大家就会亲昵地称她为“沃尔沃夫人”，她另一个昵称叫“英格丽妈妈”。她是为数不多的走进贫民窟和当地居民拥抱的西方人之一，她和当地人拥抱并不区分对方到底是谁，这些人中有乞丐，有婴儿，还有罪犯。

贾米波拉信贷的缘起还有一个故事。曾经有一群讨饭的女人问英格丽妈妈：“在你退休之后大家就不能得到你的帮助了，我们该怎么办呢？我们怎么生活呢？”蒙罗知道能给这些女人带来希望的唯一办法就是让她们有一套能够自己脱贫的家当。于是蒙罗就告诉她们如果她们开始存钱，她就借给她们钱，贷款额度是她们储蓄额的两倍。比如说一个人存下来10先令，那蒙罗就借给她20先令。

于是这些人就组织起一个圈子，圈子里的成员彼此担保偿还贷款。这样在肯尼亚就诞生了一家为穷人服务的银行，以前不被人信任的人们现在也能够获得贷款，也有了为自己创造美好生活的机会。随着时间的推移，原先只是一些行乞的女人组成的小圈子逐步发展成为一个成员超过10万人的大组织。像珍妮特，她的第一笔贷款只够买一

个土豆到市场卖。然而就是凭着卖出这一个土豆所获得的收益，珍妮特得到了自己的第二笔贷款，这次够她买两个土豆。就这样一步一步积累下去，珍妮特说她一生中最重大的日子是她终于有了够买一麻袋土豆的钱的那天，而现在珍妮特已经能够成批地购买土豆了。就这样，一个土豆一个土豆地积累，她竟然建立起了一个小企业，这个小企业慢慢地帮助她摆脱了贫困。

这么一小笔贷款竟能产生如此大的作用，真是让人震惊。基贝拉贫民窟的比阿特丽斯·恩多的儿子和老伴都死于艾滋病，现在她孤身一人和自己的12个孙儿住在一起。她经常对自己说：为了养活这些孩子并让他们都接受教育，我要比别的母亲多付出一倍的努力。在英格丽的贷款的帮助下，比阿特丽斯成功地做起了4种生意：食品杂货店、屠宰厂、餐馆和一家住宿公寓。这家公寓是她自己亲手用石头建成的。这些生意大大改善了她的生活，她的孙儿们全都上了学，当我们采访比阿特丽斯时，她的长孙刚刚从护校毕业，成了一名合格的护士。

威尔森·麦纳也是贾米波拉信贷的使用者，他的脸上总是挂着极富感染力的微笑，充满了个人魅力。在基贝拉很多人都羡慕威尔森，因为他开了一个卖旧衣服的小店。但就在几年前，威尔森还是个暴力罪犯，要不是有了贾米波拉信贷，威尔森就是一个现成的恐怖主义者后备人选，他可能早就加入恐怖组织了。毕竟，威尔森早就穷得一无所有了，不怕再失去什么。当他听说了贾米波拉信贷时，一切都不同了。当他知道贾米波拉信贷也欢迎像他这样的人加入时，他真是惊呆了。这是他平生第一次没有遭受别人的蔑视，反而还收到了别人的邀请。人们这么信任他让威尔森惊得目瞪口呆，这一切深深感动了威尔森。在下定决心痛改前非之后，威尔森还积极劝说其他年轻人从犯罪活动中解放出来。

随着放出的贷款逐步增加，贾米波拉信贷也在不断改变着贫民窟的信念。贾米波拉信贷的影响并不仅仅限于它的人道主义精神，更为重要的是它是反对“基地组织”最为锐利的武器之一。多年以来，贫民窟一直是一个使人绝望的地方，在那里，恐怖分子很容易就会招募到新成员，只要他们说句“加入我们，让我们反抗他们”，一切就行了。而贾米波拉信贷却改变了人们的信念，原来人们认为“我们的生活糟透了，真是让人绝望，还是加入‘基地组织’算了”，而现在人们的看法变成了“生活充满了希望，只要努力，我可以生活得更好”。

在遥远的阿富汗，另一个不同凡响的组织正在每次一个人、一个社区地改变着人们的信念。在组织建立之初，它就给自己提了一个简单但深刻的问题：如何利用人们手中现有的东西来帮助他们?

这个组织并没有给贫穷地区送去什么物资补给，相反，它只是给那些地方配置了一位触媒式人物。让我们看看这个行动的效果吧。在这个过程中，之前敌对的人竟也开始通力协作，并且相互加深了了解。在没有任何外部资金援助的情况下，组织竟然建立起了一个规模不小的扫盲教育网络，这个网络由350个扫盲班组成，目前在扫盲班上接受教育的女人和孩子的规模超过1万人。他们还开展了社区卫生保障工作者计划、植树造林项目、减轻干旱工作、开凿灌溉渠设施，甚至有社区筹资开办的英语和计算机课程。

像贾米波拉信贷的成员一样，这个组织的成员正在自力更生，开拓创造自己的美好生活，努力提高自己的生活水平。通过生活水平的提高，贾米波拉信贷正在一些地方，比如肯尼亚和阿富汗，逐步改变着人们的社会信念。

与此类似，人们所说的“切努克外交”也在改变美国人的一些看法。在2005年克什米尔大地震后的几周里，罗德正在视察这个地区。当他来到巴基斯坦后，刚离开伊斯兰堡机场就听到了大地震颤的声

响。他抬头望去，原来两架切努克直升机正飞过头顶。罗德看上去有点慌，可他的司机却微笑地回过头来，在巨大的噪声中冲罗德喊着：“看，它们真是太大了，是从美国来的。”等罗德刚在旅店中登记住下，就再次听到了这种声音。两架切努克直升机朝着群山飞去，直升机上运的是那个地区急需的救济品。

救济活动中最能触动人心的就是这些切努克直升机了。从几英里远的地方就能听到直升机旋翼转动的声音，当它们飞过来时，你会感到自己的五脏六腑都在颤动。当直升机降落时，你会闻到汽油燃烧的气味，激起的尘土还会扑入你的口中。

美国不太可能有比这更好的大使了，切努克直升机赢得了当地好几万居民的心。要知道这里很多人长久以来一直持有一种敌视美国的情绪，但是当他们看到运送急需物资的直升机时，他们明白了：美国人关心这里的情况，美国人来帮助他们了。

给罗德留下最深刻印象的一幕发生在从穆扎法拉巴德到伊斯兰堡堵车的路上。这时，从山肩上飞出了几架切努克直升机，站在罗德车窗旁边的一个小男孩兴奋地用手指着天空，朝他的父亲喊着，高兴地上下跳着。那个小男孩的父亲留着胡子，一身克什米尔传统服饰，他只是默默地抬头看了看，微笑着。尽管切努克直升机发出巨大的噪声，但此情此景却让人感到空气中弥漫着一种宁静平和的气氛。这一切都让我感觉到这些人的信念正在发生着转变。

然而，改变一个人的信念可不是一件简单的事情。社会心理学家都知道，要想改变一个人的信念至少需要和那个人进行一个月的交流、劝说。也就是说，要想在一夜之间转变我们的世界观那是不太可能的。

具有讽刺意味的是，贾米波拉信贷和切努克直升机的直接任务根本就不是要转变人们的信念，它们反而因此才逐步取得成功。其实，

它们的目的和动机很简单：只是想帮助这些人。正是由于贾米波拉信贷确实想要帮助人们，大家才对它喜爱有加。这个过程是很微妙的，是逐步实现的。如果不信，那你就去试一试敲着别人的脑袋告诉他们要转变信念，看看是否能奏效。我相信这样做得到的不是人们的赞赏，很可能是人们激烈的反抗。因为当人们察觉到有人试图利用和控制他们的时候，他们一般在心理上就会变得自我保护和封闭起来，更不用说接受对方的建议和想法了。

这恰恰就是西班牙人试图强制阿帕奇人转变成基督徒时发生的事情。正是为了捍卫自己的信念，阿帕奇人愿意舍弃一切，跟西方文化战斗几个世纪。这也正是一些行业在吃过了不少苦头后才理解的事情。

再拿近来电影行业试图影响点对点技术使用者为例，我们来看看为了改变人们的信仰，电影行业是如何做的。电影行业的方法是，它们在数字激光视盘（DVD）片尾部分加上了自己创作的公共服务公告。这段45秒具有类似音乐电视风格的广告，正迅速地改变着那些坐在自己电脑前下载免费影片的孩子们。这段广告播放时，屏幕上先是出现一行字——**你不应偷车**，此时画面上出现了一个小孩正在偷一辆停着的汽车的镜头；接着，屏幕上又出现一行字——**你不应偷包**，画面变成了一个西装革履的人正在露天咖啡馆里偷一个女人的钱包；接下来，屏幕上又出现一行字——**你不应偷电视**，画面相应地转换成了一个街头混混从街后窄巷中扛出一台偷来的电视机；紧接着是另一行字——**你不应偷电影**，画面上是一个人在商店中偷数字激光视盘；最后，屏幕上出现了一句话：**下载盗版电影属于盗窃行为，是违法的。**

这则商业广告很快就在年轻人中作为笑话流传开来。电影业原本想赶赶时髦，但最终却没有达到理想的效果，它失败的原因和南希·里根发起的“只说不”运动失败的原因如出一辙。年轻人想从大人那

里听到的最时髦的话，就是大人会告诉他们，他们的所作所为看上去并不酷，当然说这些话的语气和方式听起来还得像年轻人才行。

现在，在年轻人中比较流行的想法是：“既然我能免费下载这些电影和音乐，我为什么还要花钱买这些东西？”针对这种观念，电影行业试图用振聋发聩的广告口号，比如“不支持盗版，检举盗版行为”“下载盗版电影是一种盗窃行为”，来改变人们的观念。

只要人们能成功地改变一个海星式组织的信仰，就能取得很好的效果。从理论上来说，改变一个组织的成员持有的信仰具有很重要的意义。然而，这个过程会很困难。不要指望这些年轻人很快就把“不支持盗版，检举盗版行为”作为口头语来说，这需要时间。

战略二：中心化——奶牛战术

当我们最后看到阿帕奇人的时候，他们仍旧统治着美国西南部。当时西班牙人试图控制他们，但西班牙人的行动却是徒劳的；随后是墨西哥人，可是他们的运气比西班牙人也好不到哪儿去；再后来美国人控制了这片地区，可他们真是太失败了。实际上，进入20世纪，阿帕奇人仍旧具有重要威胁。但是现在时代潮流变了，美国人占了上风。当汤姆·内文斯向我们说明局面是如何扭转的时候，听到奶牛这个答案，我们吃惊得连下巴都快掉下来了。

内文斯向我们讲述了这个故事。“事实上，一直到1914年，阿帕奇人仍旧是一个威胁”。甚至到了20世纪早期，白山保留地仍旧有阿帕奇人的部队出没。为什么打败阿帕奇人这么困难呢？内文斯解释说，因为南坦会一直存在，“人们会支持那些他们认为最有效的领导者，这一切会非常快地发生”。由于新的南坦不断出现，美国人终于认识到“为了控制阿帕奇人，他们需要在一个很基本的层面上对阿帕

奇人展开进攻。这项政策最先用在对付纳瓦霍人，纳瓦霍人是一个阿帕奇人族群，接着在对付西部阿帕奇人族群时这项政策进一步完善起来。

美国人使用如下招数瓦解了阿帕奇人的社会：他们给南坦送家畜。这听上去确实很简单，但是一旦南坦拥有了一种稀缺资源——奶牛，他那象征意义上的权力就完全落到了实处。美国人仅仅用些奶牛就改变了一切。

在这之前，南坦通过示范来进行领导，但是现在他们却通过赐予和扣留这些稀缺资源来奖励和惩罚自己部落的成员。一旦南坦拥有了实质权力，阿帕奇人就开始为新成立的部落委员会中的座席争得头破血流，他们的行为方式与那些雄心勃勃一心想成为“互联网总裁”的人越来越相似。为了获取更多的资源，部落成员开始游说南坦，如果资源配置结果对他们并不十分有利，他们就会变得心烦意乱。可以看到，原来扁平化的组织结构现在开始变成了等级制形式，权力开始向高层集中。这样一来，阿帕奇人原来很难攻破的社会结构瓦解了。内文斯进一步说：“现在阿帕奇人有一个中央政府，但是我个人认为这对他们而言是一场灾难，因为这导致了直系亲属之间为了资源分配争斗不已，而这只是个零和博弈，不创造任何新的资源。”正是有了这么一个严格的权力结构，阿帕奇人就很像阿兹特克人了，这样美国人很容易就控制了他们。

将近一个世纪后，美国纽约同样出现了一个类似的组织——比尔·威尔森创建的戒酒无名会。让我们回过头来看一看比尔做出放弃对戒酒无名会的控制、允许组织中许多圈子自治的重要决定。比尔和戒酒无名会中的很多成员写下了他们在戒酒无名会中的经历，以及戒酒无名会是如何对他们产生影响的，正是这些思想使得戒酒无名会的信仰保持着活力。比尔·威尔森希望读者通过阅读这本书就如同到戒酒无名会聚会现场聆听了会员们的演讲。

比尔·威尔森和他的合作者一致同意最后再放一次手，这本他们昵称为“戒酒无名会大书”的著作的所有收入都将用于支持建设戒酒无名会世界服务公司，这是一个致力于支持戒酒无名会世界各地分会的非营利组织。刚开始时，戒酒无名会只有大约100个成员，比尔·威尔森把所有“戒酒无名会大书”卖出的收入放在一起也没有多少钱。但到后来，等戒酒无名会发展成一个具有10万多个分会的组织时，“戒酒无名会大书”一版再版，多年来一直畅销不衰，至少销售了2200万套。这大大出乎所有人的意料，图书销售带来的巨额收益全部转到了戒酒无名会世界服务公司名下。

与刚刚讲到的奶牛瓦解了阿帕奇人的社会组织一样，图书的销售也对戒酒无名会产生了巨大影响。当“戒酒无名会大书”带来的利润滚滚而来时，原来小得不起眼的非营利组织现在像一只气球一样迅速膨胀成了一个巨大的富得流油的机构。那它怎么支配多余的钱呢？戒酒无名会世界服务公司决定花上几百万美元把自己的办公环境翻新一下，可这件事让戒酒无名会成员们牢骚满腹。戒酒无名会世界服务公司的管理层已经建成了一个阿兹特克王朝，他们自封为蒙特祖马国王。尽管总部的事情并不关大多数戒酒无名会成员的事，但圈子中的成员毕竟会对此事做出一些评价，这会影响组织的价值观和信仰。

当戒酒无名会中有些成员开始将“戒酒无名会大书”译为几国文字，并向会员免费发放时，总部却勃然大怒，甚至要诉诸法律。像米高梅公司那样，戒酒无名会世界服务公司开始起诉这些人以保护自己的知识产权。但是，这种做法却大大削弱了分支组织自治与革新的能力，戒酒无名会世界服务公司正在不知不觉之间将戒酒无名会推向中心化。

阿帕奇人与戒酒无名会发生问题的关键在于组织中权力的集中。一旦人们拥有了财产权，无论是奶牛也好还是著作权也罢，人们就会迅速寻找一套中心化体系来保护自己到手的利益。这就是为什么我们

希望我们的银行中心化的原因，我们渴望控制，渴望等级结构，当提到钱时渴望有人能汇报相关情况。

一旦将财产权引入体系，所有的事情全改变了：原来的海星式组织变成了蜘蛛式组织。如果你真想把一个组织变得中心化，那就赋予组织中的触媒式人物财产权，并让他自己做主分配这些财产。一旦触媒式人物具有了支配财产的权力，他们就变成了首席执行官，进而圈子中成员之间就会产生竞争。

这也正是为什么维基百科如果赚了很多钱，会面临更多麻烦和危险的原因。一个系统因为资金不足，所以每个成员都是志愿者，系统反而运行得很好，这看起来极具讽刺意味。但是如果在系统中引入人们觊觎的付酬的工作岗位的话，那么系统内部就会产生不同势力间的争斗和等级制度。由于权力在一定程度上的集中，维基百科可能会更加中心化，从而丧失原来成员之间相互协作的氛围和环境。同样，如果在火人节上引入门票，从而使持票人在野营地选择、圈画界线上享有一定特权，那么火人节的参与者就不会再人人平等了。

但是像电骡这样足够去中心化的组织又是怎么回事呢？看起来没有人能够向这些组织中引入财产权。那是因为纳普斯特、Kazaa、电驴即使合法化也不能赚取大量的利润，唱片业阻断了可能给这些组织带来巨大利益的可能。然而，能带给点对点技术公司的潜在利益数额巨大，这对点对点技术公司形成了巨大激励，为了有效对付点对点技术公司，唱片业尚需求助于第三个战略。

战略三：去中心化——如果不能击垮对手，那就变成它那样的组织

到目前为止，我们看到的两个策略都是集中在设法削弱或改变去中心化组织的能力和有效性上。改变去中心化组织中成员们的信仰意味着改变了组织的基因。使去中心化组织中的权力集中起来，在组织体中创建出层级结构，这样组织就变得更加集权化，更容易控制。

这里要介绍的第三种战略认识到去中心化组织具有很强的复原力，要想影响到去中心化组织的内部结构确实不太容易。在这种情况下，如果你不能打败它们，那就加入它们好了。要知道，一个海星式组织的最强劲的对手经常是另一个海星式组织。

让我们回头看看肯尼亚的贫民窟和曾经给我们引路的向导约瑟夫。约瑟夫怎么知道那条巷子里的那间屋子就是基地组织的一个据点？约瑟夫当然不是“基地组织”成员，但他是贫民窟的一位居民，他知道他的邻居们正在做什么，他也知道谁和谁是朋友，哪一群人正在哪里做什么。就像1935年佛罗里达礁岛飓风期间的希兰那样，约瑟夫在这些事情上具有信息上的优势。

假设你现在授权约瑟夫，让他留意肯尼亚贫民窟中“基地组织”据点的活动，那他会怎么做呢？假设你给约瑟夫资源，授命他有权采取任何必要的方式解决问题，那他会做些什么呢？约瑟夫很可能会建立起自己的圈子去和“基地组织”的圈子斗，两个圈子会以斗争解决问题。这可不仅仅是理论上的方法，它确实可以作为一种国家策略。

几年前，我们碰到了一个人，我们叫他马莫，他是一个伊斯兰国家的出色商人。我们和他谈起了“基地组织”，还讨论了我们的看法，我们认为“基地组织”是一个海星式组织。为了说明我们的观点，我们就问他：“你认为‘基地组织’有多少分支组织？”

马莫说：“我不知道。”

我们又对他说：“如果硬要你大胆猜上一猜呢？”

“但愿我能，但是，长久以来我的政府一直致力于搞清楚这个问题，但它确实说不清楚。”他给我们解释说这并不是因为缺少努力，他的国家已经投入了大量资金和资源来研究“基地组织”，和“基地组织”展开斗争。马莫对这件事情感到很失落，他私下里说，投入了那么多钱，费了那么大劲儿，都等于零，没有用。在消除恐怖主义威胁上，他的政府没有取得丝毫进展，事实上情况一天比一天糟糕。

与马莫交谈有一种复杂的感受。一方面，知道我们有关“基地组织”的理论看上去是正确的，这令我们欣喜和着迷；但是另一方面，得知人们在对付“基地组织”上一点办法都没有，这又很令人沮丧。是的，你可以试着改变“基地组织”成员的信仰，寄希望于这种策略会在长时间内产生影响。或许政府还可以找到一种让其中心化的方法，从而控制这个组织，但这些都是长期战略（然而西方国家正在做相反的事情，他们正在追捕恐怖主义组织的头领，发动一连串的行动，而这些只会使“基地组织”变得越来越去中心化），远水解不了近渴。

两年后，我们再次碰到马莫，他告诉了我们一些出人意料的消息。

“你们还记得我们谈过的‘基地组织’和海星吗？”

“当然记得。”我们答道。

“嗯，我们发现了一种方法。”

原来，为了对付“基地组织”，马莫的政府也创建了许多小圈子。这些圈子的成员或是警官或是前军事专家，都是些在追捕行动上训练有素的人。到了晚上，这些圈子的成员纷纷出动四处搜寻“基地组织”的据点，搜捕“基地组织”分子。政府只是供应他们武器装备，但并不过问任何行动细节。每个圈子的成员并不知道到底有多少

这样的圈子，也不知道成员都有谁。当然，恐怖分子也不知道到底是谁袭击了他们。

也许人权组织会反对政府的这种做法，他们认为政府是在资助那些无节制的秘密谋杀活动。我们不会讨论建立这种圈子的政治伦理或道德含义，但有一点是肯定的，那就是这样做效果不错。马莫解释说，尽管费用只是政府其他行动的1%，但它却比政府尝试过的所有办法都有效。马莫接着解释说："我们自己都不大相信，但它确实有效。之所以这么有效，是因为这些家伙就住在这里，他们完全了解情况，他们知道谁是恐怖分子，他们也知道恐怖分子住在哪里，还有——"马莫笑了起来，"他们知道怎么抓住这些人。"

唱片业的做法乍看之下似乎是这种策略的一种变种，为了对付点对点技术，它们到网站上大量传播一些空的或损坏的音乐、电影文件夹。它们以为如果网站上净是些垃圾，那么花费时间下载损坏文件就没有多大价值了。然而，唱片业的努力再一次事与愿违。用户根本就不在乎偶尔碰上这些垃圾，在他们看来这些东西最平常不过了，使用点对点技术下载文件，本来就会碰到这些东西。

要是这样，唱片业试图通过散播垃圾文件以对付点对点技术的形势就更为严峻了。既然如此，唱片业为何不去为这些用户提供共享服务，满足他们的需求呢？如果唱片业接受了这个与以往完全不同的战略，那么音乐发行的渠道就会发生质的改变。或许唱片业能够实现这件不可思议的事情：无限期提供免费音乐、允许音乐迷共享文件。而业界利润来自现场音乐会、商业促销和社团赞助等衍生资源。

大局观很重要。在去中心化大变革中，原来的战略不再有效。为了有效防御海星式组织的进攻，一个公司必须探索新的方法。正像我们已经看到的那样，有时最好的方式是既利用中心化组织的东西，又利用去中心化组织的东西，我们把这种方式称之为"混合式"。

1. 5英尺11英寸≈1.8米。——编者注

2. 1英亩≈6亩。——编者注

第七章 混合式组织

纯粹的海星式组织非常难创造营收，更遑论获利。但在经济大战中，集去中心化与中心化组织优点于一身的混合式组织，却能获得持续收益。

可以说eClass229（网上商店）是当今人们购买套装最好的地方之一，因为在这里你可以通过讨价还价以自己满意的价格买到衣服。为了在纽约和出版商会面，我们决定订购一身合身的意大利品牌杰尼亚西装。这看起来似乎有点浮夸，但我们确实想让人家在和我们会面时不把我们看成一支散漫的队伍，这样穿最起码看上去还像一支统一的团队。于是我们登录eClass229，开始四下寻找，到处砍价，我们尽量不做冤大头，不想人家要多少自己就给多少。

eClass229让人有一种宾至如归的感觉，网站上商品的文字标示使用的都是20世纪80年代早期的计算机字体。这有点简单模仿顶级设计师的意思，不同大小的字体拥挤在一起，看起来都有些重叠了。这要是放在互联网时代以前，我们早跑到著名的裁缝店或大商场去订购衣服了，即使这样做我们会多花些钱，但我们能确信到手的都是真货而非冒牌的伪劣品，衣服的质量也有保障。但是在eClass229上通过砍价购得的东西实在是太实惠了，让人都不敢相信是真的，这就好像在时代广场上有一个家伙站在街角处向你兜售劳力士手表一样，你是不太会相信这样的事情的。

然而，eClass229与兜售劳力士的那个家伙不同，在eClass229交易的都是些高品质的精品。为了更好地说明这一点，我们需要回到1995年。我们已经知道，就是在那一年，戴夫·加里森遇到了那些法

国投资者、Craigslist创建、网景也上市了，另外，也是在这一年，我们下面要说的Onsale（网上拍卖公司）决定让世界大吃一惊。它获得了顶级风投公司的支持，成为最早的一批网上拍卖公司之一。Onsale不用发愁资金，同时也具备了看上去最卓越的经营模式：向早期的互联网用户拍卖一些翻新的二手电脑。当然，Onsale也面临一个问题：买者要在未经检视的情况下从素未谋面的卖者手中购买商品。如果你愿意花上几百美元买一个二手笔记本电脑，你肯定想了解卖家是否可信。正因为如此，Onsale一般会挑选卖家，并为拍卖出的产品背书。

Onsale吸引了很多热衷于淘便宜电脑的顾客，公司的股票也因此出人意料地暴涨。恰恰在此时，电脑程序师皮埃尔·奥米迪亚出现了。他的未婚妻是一个卡通糖果盒的收藏者，但她在哪都买不到她所钟爱的收藏品。与纳普斯特的创建者肖恩·范宁类似，当奥米迪亚决定亲自动手解决这个问题时，他从未料到自己会释放出如此巨大的能量。他新设立的网站最先叫作“拍卖网”，但很快就更名为“亿贝”，乍看上去与Onsale有些类似，但实际上亿贝与之有着根本的差异：亿贝给用户提供了一个用户之间相互交易的平台。亿贝从不控制存货，也不会充当交易中介。毕竟，它确实没有必要为卡通糖果盒提供无条件退款保证。

以真正触媒式人物的方式，奥米迪亚创建了一个基于信任的交易网站。从一开始，亿贝就公开宣布，“我们相信人们基本上都是善良的，我们相信每个人都会做出贡献，我们还相信一个开放的、可信的环境能够培养人们的美德，展示人性的光辉”。因为亿贝实行了这种开放政策，允许人们在网站上交易的物品从卡通糖果盒到笔记本电脑，再到稀有古董，几乎包括任何合法的东西，亿贝迅速拥有了巨额交易量，越来越多的用户开始聚集到亿贝进行交易，亿贝成了市场上的领导者。

信任是亿贝的一项推广方案，同时亿贝也利用信任吸引客户，以培养亿贝在客户中的美誉度。可以说，从一开始，信任就渗透到了公司的每一个层面，亿贝认为人们通常都是好人，都是善良的，都值得信赖。甚至在近日，当亿贝的员工考虑做出一项战略决策的时候，他们也被要求以这个假设为出发点。

奥米迪亚深知信任至关重要。为了确保人们继续相互信任，他给网站植入了一项简单却至关紧要的内容：用户品级。事实证明这对亿贝的发展最为关键，至今它仍发挥着重要的作用。在亿贝，买方和卖方都可以给出对交易双方的评价性的反馈信息：好评（正面反馈），差评（负面反馈），不好不坏（中性反馈）。这些信息在网站上是公开的。因为赋予了整个亿贝社区相应的权力，亿贝就把交易监督的重担从公司转移到了每个用户身上，这样，知识和权力在整个亿贝社区中是广泛散布的。人们只愿意从其他顾客评价高的用户那里买东西，这样一来，卖家就有较大的动力去做一个诚实可信的交易者。哈佛大学的研究者认为，这种正或负的等级评价具有实际效果。就同一种交易商品而言，已获得正评价反馈记录的卖家要比没有这种评价的卖家多获取8.1%的利润溢价。

我们选择在eClass229购买西装正是基于这一点，不管看起来如何，eClass229在亿贝上共获得了5000多条好评，至今还没有1条差评。看到eClass229具有这么好的口碑，我们觉得应该信任它。事实上，一周以后，我们订购的服装就完美无缺地邮到了。为了以防万一，我们找了一位裁缝做鉴定，他确认这些服装确实是杰尼亚西装。于是我们就穿着订购的西装赴约去了，尽管当时似乎没有人留意到我们穿的是新西装。

正是自己的声誉在支撑着eClass229，显而易见的是，eClass229既没有花大把的钱来推广自己的品牌，扩大自己的知名度，也没有花大把的钱来进行市场营销，而是将精力集中在了商品的质量和品牌

上。与eClass229相似，现在已经有成千上万的实体公司纷纷关门，转而到亿贝上开办自己的在线商店，这些线上虚拟商店极受生意人青睐。

尽管亿贝发起并主导了用户间的直接交易，并将整个亿贝社区的交易活动建立在去中心化的用户评级系统之上，但是，就公司整体而言，它并不是一个海星式组织。因为，它就像米高梅公司，有一位首席执行官，有总部机关，有内部等级，还有一个分工明确的组织结构。如果你来到位于圣何塞的公司总部，你不会发现某个无形的网络，而会看到总部占地48英亩[注]、200万平方英尺[注]的办公空间。

到目前为止，我们观察公司组织的两个视角是截然相反的，要么是完全中心化，要么是完全去中心化，然而亿贝却不能简单地归于这两种类型中的一种，因为亿贝属于混合式的组织方式。它既不是纯粹的海星式组织也不是纯粹的蜘蛛式组织，我们将它称为混合式组织。像亿贝这样的公司兼具这两种类型的优点，一方面它拥有去中心化自下而上的方式，另一方面它具备中心化的结构、控制能力和盈利能力。亿贝是一个**在客户体验上实行去中心化的中心化组织。**

虽然这种混合式方法引领亿贝走向了成功，但是它同时也会产生压力。尽管达到一定信用等级的时候，人们愿意相互信任，但是在某些情形下，人们却渴望获得一定的安全保障，而只有具有控制－指令结构的系统才可能提供这种安全保障。在看到了几千条好评之后，我们才倾向于相信能在eClass229买到真正的杰尼亚西装。即使看到eClass229有这么好的信誉，但我们也不会蠢到把自己的信用卡密码告诉人家。

这就是为什么说亿贝收购贝宝是明智之举了，这是亿贝迈向中心化的重要一步。贝宝允许用户通过授信中介转账，要知道亿贝的有效运作是基于严格控制和交易往来安全的，当涉及银行业务时，电骡模

式就不大起作用了。贝宝从来不会泄露客户的账户信息，在这点上，安全、结构和责任感是必需的。

然而，收购贝宝也带来了企业文化上的碰撞。尽管亿贝的运作基于信任，但是贝宝却完全不同。正如贝宝的一位职员告诉我们的那样：“如果你跟贝宝的一位员工也讲人们的品行基本上都很端正，他们很可能会笑话你什么都不懂。因为，这的人整天都在和骗人的鬼把戏打交道。”尽管亿贝一直致力于促进社区的信任建设，但它同样要通过贝宝确保安全。贝宝的广告语说得很好，上面先是用大字写着“购物但不用担心”，紧接着又加上一行小字“泄露私人账户信息。”

但亿贝的竞争优势仍旧深深地根植于它的去中心化组织形式。当时力量最为强大的两个互联网公司雅虎和亚马逊在知道了亿贝的网上拍卖活动后想：我们干吗不这样做呢？下面就让我们看一看在雅虎和亚马逊有了这样的想法之后究竟发生了什么。

从表面上看，亿贝似乎很独特很复杂，别人不太可能模仿。它允许人们列出货品名录，并用专门软件追踪竞价过程，其他一切流程基本上都交给用户处理。

实际上，雅虎和亚马逊同样开发出了自己的软件，建立起了自己的拍卖网站，提供相似服务。不仅如此，它们还不收取拍卖物品的登记费用。它们预测，由于取消了登记费用卖家会提高自己的预期收入底线，这将吸引他们迁移到自己的网站，但奇怪的是，这件事并没有发生。

要是亿贝采用的是中心化组织形式，那雅虎和亚马逊的策略恐怕早就奏效了。其实，表面上看，一个免费而另一个却需要付费，二者提供的服务又都相同，何去何从谁都看得出来，但为什么人们对亿贝那么留恋呢？哈佛研究报告给出了一个解释：人们之所以仍旧不肯弃

亿贝而去，亿贝之所以在竞争中始终占据上风，原因从eClass299身上就能找到。

简单地说，是声誉在作怪。人们不会因为看到eClass229精美细致的广告或是它那时髦的样子，就去eClass229购买西装。你之所以从它那里买，是因为有5000多个用户向你推荐了它。因为在别处，卖家没有这些客户评价的追踪记录，所以亿贝上的这些买家不愿意转移到某个新拍卖网站上去，他们还是喜欢待在eClass229。同样，那些在亿贝上已经积累起正评价等级的卖家也乐意待在亿贝网，而不会转移到别处从头开始。有一点很重要：在亿贝，自己以往交易积累起来的声誉能够给他们带来溢价好处，他们有很强的利益激励留在买者集聚的地方。

另外，亿贝还能从所谓的“网络效应”上获利。假如这个世界上只有一部电话，那它的价值不会太大，不是吗？毕竟在这种情况下，你能够给谁打电话呢？然而，当有了第二部电话的时候，情况就大为不同了，它的价值会激增。可见，另外添加的一部电话增加了整个电话网络的价值。

与此类似，每增加一条新用户评价，亿贝的价值就会增加一分。一个用户的评级并不会带来太大好处，但是上百万用户做出的上百万条评价就产生了巨大的价值。也就是说，网络扩容得越快，它就越有用，顾客转移的可能性就越小。即使新科技出现（比如，在电话的例子中，出现像Skype的新科技）会促使人们最终转移，但到目前为止，人们还没有看到比亿贝的用户评级系统还要棒的新技术。因此，卖家和买家仍旧选择待在亿贝。亿贝正是一个交易的好地方，在这里交易双方都能找到合适的交易方，在这里买卖双方都能使用一个可信的交易网络。

事实证明，去中心化的用户评级是亿贝最大的竞争优势。正是因为有这么一个混合式解决方案，亿贝的竞争对手始终不能从亿贝手中

夺走客户资源。

至于亚马逊，尽管它没有夺走多少亿贝的拍卖生意，但它还是攫取了一部分图书、激光唱片、数字激光视盘零售市场份额。对这些低成本的商品，登记费用很低，有无并没有多大差异。除了登记自己的商品清单，亚马逊也允许独立的卖家列出他们的商品。亚马逊同亿贝一样，也是一个混合式的组织。它跟中心化组织一样，有自己的首席执行官、总部、仓库，同时它也具有迷人的去中心化特征。

如果你浏览过亚马逊网上所有的图书，你肯定会发现关于每本图书的评价都由两部分组成，一部分是专家评语（比如《出版人周刊》上的评语），另一部分就是读者推荐评语。这些评语确实非常出色，值得留意。比如说，我们最近想买贾雷德·戴蒙德教授的著作《崩溃：社会如何选择成败》，我们下意识地跳过了专家评语，直接去看其他读者都说了些什么，因为我们对于这些极富逸闻趣事特征的评语很感兴趣，也更相信这些评价。我们这样做并不是因为这些评语一定写得比专家的要好或是准确，只是因为这些评语读起来更为亲切或舒适，更易于理解，就像听你的邻居向你推荐他们钟爱的书一样。

我们拿评论者J.P.G.Cox（也叫“jpgm”）为例。我们根本不知道谁是jpgm，不知道他的名字、职业、年龄甚至性别。然而我们非常重视jpgm关于戴蒙德的著作的意见（jpgm给这本书评了最高的等级——五星，认为此书应列入必读书目）。他的评论看上去真实可信，并不像是别有用心或出于什么目的才这么说。

亚马逊还会追踪到底有多少人认为某位用户的评语对大家是有帮助的，结果350人中有295人认为jpgm的评论对他们有用。就我们来说，我们之所以认为jpgm的评语客观、真实、重要，只是因为其他人几乎都这么认为。换句话说，因为别人都相信所以我们也相信。可见，信任可以孕育新的信任。

在这期间，jpgm在亚马逊上写了不下20篇书评。让我们试着从jpgm的角度来想想看。这个人不断地给一个大公司写这些评论，然而他并不能获得任何报酬。实际上，他甚至都没有这些文字的知识产权，网站上所有评论的知识产权全归亚马逊所有，亚马逊甚至拥有支撑用户发表信息的技术专利。它与亿贝的不同之处还在于，亿贝依赖用户们的反馈来维系系统的运转，用户们自愿反馈当然很好，但在亚马逊上这不是必需的。因此，亚马逊上的评论者的动机并不是为了维护整个系统的正常运转以使大家获益。事实上，亚马逊网站根本就没有什么激励措施让大家自愿去写书评。

那为什么用户们还是那么积极、坚持不懈地发布这些书评呢？肯定不是为了帮助亚马逊的首席执行官，尽管很多作者与亚马逊上的一些优秀的评论家熟识，并且会经常把自己的新作送给这些人看，但评论者写书评也不大可能是为了帮助这些作者，看上去也不大可能仅仅是为了成为一名知名的评论家所带来的小名声。实际上，激励jpgm不断评论新作品的动力与维基百科不断鼓舞人们编辑词条的动力很相似：每个人都想做些贡献，每个人都能够在某种程度上做出些贡献。

与此同时，亚马逊恰当地利用了人们的这种慷慨和大度。它基于人们的愿望建立起一个虚拟的社区，并引导人们的愿望形成了一个去中心化的图书评论网络。

同样是这种渴望让3个孩子的母亲、演讲稿撰写人、毕业于维斯康星大学麦迪逊分校的杰奎琳·米特查德一夜成名。一天夜里，杰奎琳做了一个梦，她梦到一个女人的孩子遭到了绑架。后来，有一次她和好朋友随意聊天，她随口讲起了这个梦。而她的这个朋友是个小说家，她对杰奎琳讲的故事很是着迷，就鼓励杰奎琳把这个梦写成书。但杰奎琳很犹豫，她认为自己不是一个能写书的人，但是她的责任感不断催促她一定要把这个故事讲出来。于是，杰奎琳以这个梦为蓝本，创作出了自己的处女作《海洋深处》。

她的书竟然还能卖掉，杰奎琳对此很是惊异。《海洋深处》的市场销售业绩还不错，并一直保持着这种势头，直到奥普拉·温弗瑞碰到了杰奎琳，她给了杰奎琳一些建议。那个时候，奥普拉刚刚成立了自己的读书俱乐部，当然现在这个读书俱乐部很出名，但那时候还处于起步阶段。奥普拉告诉杰奎琳，如果她的读书俱乐部能够获得成功，那杰奎琳的著作就会名列排行榜榜首。

奥普拉读书俱乐部的初衷是鼓励她的听众花点时间去读些好书。她鼓励电视观众组成一些小圈子，一起分享读书的感想，交流和讨论一些好书。奥普拉推荐的任何一本书都会在市场销售中取得不俗的成绩，毕竟她是传媒史上最让人艳羡、最具影响力的人物之一。但是，杰奎琳的作品那庞大的销量并不是仅仅用奥普拉的推荐就能解释的。读书俱乐部中的诸多圈子很快就形成了一股强有力的力量，把奥普拉的推荐和宣传迅速集聚转化为破竹之势，横扫畅销书界。奥普拉读书俱乐部的成员们成群结队地购买《海洋深处》。相比之下，原先杰奎琳的作品最多只能算是最低限度意义上的成功，但现在不同了，短短3个星期，该书就迅速攀升到《纽约时报》畅销书排行榜榜首。

在随后的几年里，随着读书俱乐部规模的扩大，奥普拉接着推荐了许多其他位列畅销书排行榜的图书。一本书一旦登上读书俱乐部的阅读目录，就意味着销量会骤增。无意间，奥普拉成了出版界极具影响力的人物。奥普拉推荐的作品从未遭受过销量下滑的霉运，而且，她发起了一个读者网络，创建了一个极具影响力的去中心化团体。尽管奥普拉的公司仍采用中心化组织形式，但她发起的一系列活动却展现出鲜明的去中心化组织特征。

在上面几个例子中，各种组织通过赋予用户一定的角色定位从而在自己的组织中引入去中心化因素。例如，亿贝就把网站监督的责任赋予了自己的用户；亚马逊就鼓励任何一位有学识并且具备较好阅读

鉴赏能力的读者点评作品；奥普拉创建了一些书友圈子，把自己的电视观众转变成了令整个出版界都垂涎三尺的客户群。

看到一些具有混合式组织结构的公司取得成功，斯科特·库克产生了一个想法。斯科特是财捷公司的创始人和掌门人，Quicken（个人理财软件）和Turbo Tax（报税软件）就是该公司的产品。当斯科特看到在维基百科上人们自愿编辑词条后，就开始思考亚马逊用户自愿写的书评。这么多人自愿贡献力量为他人解决困难的行为深深打动了他。斯科特注意到用户在讨论记事板上贴出的一个问题，问题是如何使用Quicken完成各种任务。问题贴出之后，有人很快就漂亮地解决了。事实上，其中有些用户给出的方案是那么完美，以至于这些用户信誓旦旦地保证说这些方案肯定会被官方公布的技术支持方案采纳。有些方案甚至还提前被吸纳进Quicken的新版本中。

为了给分散的用户互动提供方便，2005年财捷公司建立了TaxAlmanac.org（以纳税为主题的维基百科）。关于成立这个网站的目的，财捷公司解释道："我们了解到一件事，那就是人们渴望相互交流与沟通。"实际上，这个新百科上已经有8000多个词条，涉及的主题非常广泛，从怎样记录"牧师补偿和住房补贴"，到填写美国税务局8508表的小技巧，等等。这个网站看上去与维基百科非常相似，因为在TaxAlmanac.org，任何用户都可以编辑修改已发表的文本。

有趣的是，财捷公司并没有在新网站上留下财捷的标记，要想从网站上辨认出二者的关系，人们必须努力寻找那些标明财捷公司是TaxAlmanac.org大后台的蛛丝马迹。除此之外，网站上没有提到任何产品，也没有提到诸如财捷制造或者其他什么能提供任何提示的东西。这个网站设立的初衷是要建成一个富有创造性的网站，如果网站上出现了一个很著名的品牌将会阻碍用户发挥他们的创造性，他们会认为这个网站只是某个公司推广计划中的一部分。"那我们到底想得到些什么呢？我们的目的是什么呢？"财捷公司先对自己提出了问

题。在经过仔细思考之后，财捷公司这样解释了这个问题：“我们这样做，并不是想要达到什么目的，只是觉得一群同样从事税收工作的人聚到一块就是比个人单枪匹马要有智慧。这群人的专业知识凑在一起要比随便几个专家厉害得多。”财捷公司又解释道：“我们为能够推动各行各业的税收专业人士集体展示他们的知识和洞见感到高兴。我们把支持这个网站视为对一直积极支持我们的会计事业的群体的一种回馈方式。”

当财捷公司允许用户之间互相帮助的时候，谷歌、IBM和Sun又向前迈进了一步，它们竟然开始邀请用户自己来开发产品。

可以说谷歌的构架基本上是基于用户输入，因为它的搜索算法是通过搜索数十亿个网页寻回其他人认为有用的网页。所谓网页的“有用性”是要看到底有多少网页与其链接，网页有多少访问量，以及当它出现在谷歌搜索结果上时，用户的点击量。从本质上讲，做一次谷歌搜索相当于做了一次网站受欢迎程度的测试：看看关于某一主题哪个网站最受用户欢迎。

但是谷歌并没有止步于此。比如说在它的新闻信息网站上，哪一篇文章重要并不由某个编辑说了算，而是哪篇文章的点击率高，网站就会显示相应的链接。实际上，当你访问谷歌新闻时，你会看到其他人已经找到的与之最相关的信息。每当点击这条信息时，就会增加它的重要性。由此可见，由于谷歌依赖于用户的广泛参与，所以使用谷歌的人越多，搜索结果会越准确。

对于某些大公司而言，去中心化不仅事关成败，更事关生死存亡。和音乐行业的情况一样，互联网行业中的海星式组织也在引发严重的问题。然而，与唱片业企图诉诸法律诉讼来解决问题的方法不同，Sun与IBM找到了应对、驾驭行业中去中心化浪潮的创新方法。IBM看到Linux——一个与微软视窗竞争的开源代码操作系统，正在不断开拓自己的市场，IBM不是去和这个去中心化的对手展开竞争，而是去支

持它。于是IBM雇用了600个工程师，专门为Linux工作，积极支持阿帕奇与火狐（这是微软浏览器的竞争对手，是一个开源代码浏览器）的开发。

IBM的策略一部分是基于“敌人的敌人就是朋友”的竞争哲学，即“如果有什么程序给我们的竞争对手造成了冲击，那我们就去帮助它”。但是这些新的市场进入者并不仅仅是被用来当“枪”使的。尽管IBM预计这些开源软件将会获得最终的胜利，即使公司投入大量资源不断开发新的具有竞争力的产品，但是公司仍有可能会输掉这场比赛，因为这些开源软件的发展势头真是太猛了。

与自己在公司内部设法开发出一套具有竞争力的操作系统这种传统方法相比，IBM支持Linux的开发看起来更合算。因为IBM可以设计开发一些与Linux兼容的软件和硬件，并通过在市场上出售获取利润。这样，全世界几千个工程师合作的智慧结晶和他们的集体才能就可以为IBM所用，而IBM为此不用花一个子儿。

全世界居于主导地位的科技公司之间突然就出现了一种崭新的企业合作文化，这使得Sun的总裁斯科特·麦克尼利备受鼓舞，他自豪地告诉我们：“我们正在构建合作性团体，我们正在共享技术，合作开发产品。”麦克尼利很清楚，Sun确实需要为股东负责。可公司已经开发出了一次性专有服务器软件，这套开源软件每年的销售额高达1亿美元。

这样做，很可能是出于麦克尼利的博爱价值观，但为广大用户奉上这套开源软件也是出于经济上的必要性。因为整个软件行业已经发生了变化，一旦一家公司提供了这种去中心化的开源软件，它的竞争者要想继续保持市场地位就必须跟着出牌。同样，这样的事情在唱片业和电骡之间也存在着，一旦一股去中心化力量开始活动，整个行业就会发生相应的转变。

像IBM一样，Sun也选择放弃来自软件销售上的利润，转而寻求从辅助服务和硬件上获利。在这种情况下，软件价格迅速降到了零，市场中原先的软件巨头们纷纷寻求其他赚钱渠道。

随着软件行业变得越来越去中心化，人们正在采用一套崭新的逻辑体系。对于一个不太熟悉这个行业情况的人而言，偶尔向这里瞥上一眼，这个行业中正在发生的事情就好像《艾丽丝梦游仙境》中的情节一样。以前有谁会想到，有朝一日各个大公司会争着向用户提供免费软件？

然而情况变得有点太不可思议了。麦克尼利解释说，IBM和Sun正在基于同一个开源平台向市场发布各自开发出的功能相似的软件。麦克尼利接着补充道："如果我们中有任何一方在某一回合做得稍微差了一点，用户就会流失。"

等一等，先不忙，让我们回过头来再看一看，刚才麦克尼利是在吹捧用户从Sun转移的能力吗？难道这些大公司不想让它们的用户永远使用自己的产品吗？要是放在过去，大家肯定希望如此，也确实如此，但是现在情况已经发生了变化。开源软件把整个行业卷入无序之中，人们免费就可获取、使用开源软件，这意味着用户已经有了在众多软件服务商之间进行选择的自由。

因为Sun不能再禁锢用户，它只好采取了传教的方式来应付这种情形，用一句人们经常提起的谚语来概括就是："假如你爱一个人，就放手给她自由。如果她属于你，她会归来；如果她离你而去，她终究不属于你。"麦克尼利告诉我们："最近几年，假如用户不满意我们产品的性价比，可以不费力气地退出我们的用户群，然后不再使用我们的产品。可是现在我要指出的是，经过几年的时间，原先离开的用户又断断续续地回来了，因为他们记得Sun并未限制过任何人。"

这就是未来的发展浪潮吗？随着产业的去中心化，这些大公司会赋予其用户从前不可想象的自由吗？但有一件事情是肯定的，那就是，在一个日益去中心化的行业中，IBM和Sun公司的混合式组织方式是继续保持各自竞争能力的唯一途径。这种二合一方式并不只是一种不错的选择，它常常还是生存之必需。

谷歌、Sun和IBM已经开始让它们的用户参与产品开发，而财捷公司、奥普拉・温弗瑞和亚马逊也已经开始让用户表达自己的想法并参与决策。但是中心化组织要想利用去中心化模式还有其他手段，这里指的是混合式组织的第二种类型，即中心化公司把企业内部的一部分做去中心化处理。这种公司一般既有首席执行官和等级制结构，又有海星式组织的基因。

人们往往很容易忽略这些差异，如果不仔细深入观察一个公司的话，人们一般不会发现这些微妙的差别。让我们举个例子来说明一下。例如通用电气公司，它看上去怎么都和去中心化组织挨不上边，它们二者之间的差异就像一位图书管理员和一位司机之间的差异。乍看之下，通用电气就与电骡完全不同。

到后来，具有超凡魅力的管理人杰克・韦尔奇接掌了通用电气公司的管理大权。那时的通用电气公司还完全是一个高度集权化的官僚机构，亟须整顿。尽管关于韦尔奇的评价人们已经写了很多，但是他真正的创造力在于他对一个庞大的组织成功地实施了去中心化。他将通用电气剖分为不同的单位，这些单位都是独立经营的企业，每个单位都实行独立核算，自负盈亏。单位与单位之间的经济往来遵循市场原则，如果单位A想要从单位B购买产品，A需要按照市场价格支付货款。刚开始的时候，这种方法看起来简直荒唐可笑。为什么要把这么大的一个公司分成一块一块的？为什么要在公司内不同部门间故意设置这么大的距离？为什么要人为地放弃作为一个大公司所能带来的特别优势？

但是，事实上韦尔奇的办法大大改善了通用电气公司，其原因在于这个方法使得每一个单位都要自负盈亏，于是原来公司内部存在的低效率不见了。现在，公司内部的经营规则是：力争市场第一或是第二，否则就要出局，而且要有较高的投资回报率。如果有哪一个单位几项指标都没有实现，那就会被公司卖掉。韦尔奇的这种剖分办法在保持每个单位的高度灵活性和独立性的情况下，又确保了每个单位的盈利。事实证明这个方法很有效，通用电气的市值一直在暴涨，在1981年就达到了120亿美元，而在25年后的2006年竟高达3750亿美元。

去中心化确实能产生高回报，不信问问蒂姆·德雷珀好了。德雷珀是硅谷的一位风险资本家，他经营着德丰杰风险投资公司，它是全球最成功的风险投资公司之一。德雷珀参与过Hotmail（互联网免费电子邮箱）的风险投资项目，这使得他对互联网发展的可能性很敏感。

传统的风险投资模式很像一座城堡，董事会成员会在某处集合，你如果想直接接触他们，几乎是不可能的，除非你正好认识其中的某个人。事实上，许多风险投资公司除了那些经可信渠道递交上来的创业规划，一般的企业家的创业规划他们甚至都不会看一眼。乍看之下，这个模式有点不好理解，其实当你考虑一下风险投资公司接到的方案数量，你就会明白这个模式的意义所在了。尽管这样做风险资本家可能会错过一些好生意，但他们必须要这样来过滤数目庞大的投资申请，否则的话他们就会被完全淹没在这些风险投资申请中，根本就没什么时间思考别的事情。

然而，德雷珀完全颠覆了这个模式。德丰杰风险投资公司不是集中在一两处地点办公，而是在美国本部设立了19家办事处，在海外设立了23家分支机构，还有71家合作伙伴。这么庞大的分支机构数目，绝大多数风险投资公司连听都没听说过。德丰杰风险投资公司的基本思路就是一方面铸造自己广泛的网络，另一方面利用一定区域内合作伙伴的特有网络。毕竟，对于来自乌克兰的申请，位于乌克兰的合作

伙伴要比坐在几千英里之外硅谷的那帮人更清楚当地的情况，他们具有知识和信息上的优势。这个网络的宽度使得德丰杰风险投资公司能够涉足更多的行业，参与更多行业的投资。德雷珀解释道：“如果没有这些我们着力发展的网络，我们就不会在纳米技术中开展投资，而我们现在在纳米技术方面做得很好。”

由于突破了传统风险投资公司经营模式上的局限性，德丰杰风险投资公司具备了审查每一个提交上来的创业规划的能力。正如德雷珀告诉我们的那样：“我们会考虑所有事情。”那么，德丰杰风险投资公司都发现了些什么呢？德丰杰风险投资公司对互联网重要性的敏锐直觉使德丰杰风险投资公司选择向Skype投资。而当亿贝以41亿美元买下Skype时，德丰杰风险投资公司由于正确的投资决策获取了4.1亿美元的投资收益。

现在，去中心化的“妖魔”被人们从瓶子中放出来了，就像我们已经看到的那样，试着再把瓶塞塞上或者用陈旧的武器对付这只“妖魔”，都是徒劳的。但是，这也并不意味着所有公司都应该缴械投降，人们发现原来还有一种混合式组织形式可以让公司能够同时享用中心化和去中心化这两种形式的好处。

于是，要想获得去中心化的益处，公司根本就不用彻底改变自己的组织结构。比如说，凯斯西储大学商学院的那位友善、可爱的教授戴维·考波瑞德的方法就是一个很好的例子。尽管在一个关注理论和定量研究的学术环境中生活、工作，但是比起理论家，考波瑞德更像一位实干者，他经常开玩笑说，人们在他的研究报告中不会发现什么定量分析的内容，他的论文中唯一的数字就是页码。

考波瑞德发展出了一套他称之为“情感式提问”的方法。当我们第一次听到这个概念时，觉得它过于情感化了，不会有多大作用。但是当我们花时间和考波瑞德聊了聊，而且我们发现有些公司已经采用了他的方法时，我们才开始真正重视他的方法。

表面上看，情感式提问就是它的字面意思，基本上就是人们相互问一些有意思的问题。这听起来很简单，但是当你有意识地仔细观察这个方法时，你就会意识到这其实是组织做去中心化处理的一种方式。

这个方法是这么做的：考波瑞德将公司中不同层次的人，从看门人到首席执行官聚在一起。接着，考波瑞德会将这些参与者分别配对，配对后的两个人开始相互问对方问题，考波瑞德会提供一些问题。这些问题的目的是鼓励人们在交流过程中，打破等级上的差别，相互坦诚面对，真诚交流。这样，人们相互之间会真正以独立的个体身份而不是以什么老板、下属这样的身份进行交流。

在相互提问之后，参与者再形成若干圈子，这些圈子鼓励人们陈述自己的梦想，鼓励人们做头脑风暴。例如，他们可能会谈论一些对组织前景的设想，他们在谈论这些事情时的神态仿佛自己就在前景实现当下一样。在头脑风暴的过程中，所有的想法，不管是谁提出来的，人们都将给予信任。这种情感式提问利用的是网络边际的知识。处于低层次的雇员可能有更好的创造性和一手数据，然而，要是没有这么一个情感式提问过程，他们可能永远都没有机会和首席执行官面对面分享这些想法。在这种情况下，因为每个人都感到别人倾听了自己的想法，所以这些参与者变得更愿意支持一项新计划。否则的话，极有可能就成了管理层发出一条指令，犹如一支射出去的箭，它在前面飞，公司中的每个人都跟在后面跑。

批评家可能会争辩说，这种情感式提问方法仅仅适用于那些过于情感化的公司，这些公司会激励员工去感受和分享。但是正是这种情感式提问方法已经帮助世界上最大的长途货物运输公司，解决了公司内部管理层与工会的冲突；这个方法还帮助美国海军创建了一套战略计划。可以说，当你成功地让卡车司机们谈论、交流个人的梦想和渴

望以及对公司的一些设想时，你就会明白你已经在偶然间做了一件重要的事情。

无论以何种形式，只要将去中心化元素导入现存的组织体系中，就能帮助像亿贝、IBM这样的大公司继续保持各自的竞争力。然而，二合一的混合式组织方式确实需要不断地平衡两种力量。正如我们接下来发现的那样，公司不能永远躺在去中心化组织的功劳簿上，它们必须不断地去把握和寻求那个让人难以捉摸的最佳平衡点。

---

1. 1英亩≈6亩。——编者注
2. 1平方英尺≈0.09平方米。——编者注

第八章 去中心化与中心化的最佳平衡点

企业的组织形式达到去中心化与中心化的最佳平衡点，企业就能达到赚取最大利润的平衡点。有些产业的最佳平衡点比较稳定，多数产业的最佳平衡点则不断变动，有时向去中心化偏移，有时向中心化偏移。

1943年通用汽车公司邀请管理大师彼得·德鲁克为公司解决一个令他们感到很困惑的问题。当时，通用汽车公司是全美最大、最值得尊重的公司之一，德鲁克也决心要搞清楚它成功背后的秘密。德鲁克根本不知道他的调查研究将揭示出一个会对未来工业发展产生巨大影响的秘密。

在刚入手做调查时，德鲁克使用了他的祖母曾经用过的方式。后来德鲁克在他的自传中回忆道："我的祖母会以同样的方式、同样友善的令人舒适的声音、同样老式的礼貌和每一个人交谈。"德鲁克的祖母对他产生了巨大影响，他的祖母从不担心有麻烦，她总是会用柔和的、亲切的方式来做这些事情。可以说德鲁克也是这样行事的人，和他交谈，他总是不厌其烦，让人感到舒适，但同时他也不避讳问人们一些有深度的探究性问题。

可以说，是德鲁克的好奇心促使他用自己的方式来探究通用汽车公司的独特之处。绝大多数研究企业的学者只会将自己的注意力放在企业的外部环境分析上，比如说，他们会看一看到底是哪种营销方式更为有效，或是哪类销售员会取得最佳效益。然而这么做，他们就错过了一件事情的关键，即公司内部发生的事怎么影响了公司的成败。这个问题让德鲁克着了迷。为了理解一个企业到底是如何运转的，德

鲁克开始研究管理。当时，对德鲁克同时代的人而言，管理分析还是一个完全陌生的概念。他们仍旧持有这样的观念：不需要在管理上费太多心思，管理者只需要告诉人们去做什么，人们按照命令去做就行了。正是在这个通常被认为听令行事的领域，德鲁克却看出了门道：他认为事情不是那么简单，那应该是一个在人们的交互作用下形成的复杂网络。然而，德鲁克又有些迷惑不解，他在想，权力结构、政治环境、信息流、决策和管理自主权又是怎么对公司的成功产生影响的？

对德鲁克而言，通用汽车公司委托他的任务简直就是一座金矿。德鲁克可以随意接触任何人来了解通用汽车公司是如何开展日常工作的。有了这么一个了解顶级公司的机会，德鲁克花了18个月的时间对通用汽车公司做了深入分析，取得了杰出成果。他一丝不苟，非常有耐心，他对通用汽车公司的工人倍感兴趣，就像他对数据着迷一样。在他的研究工作完成之时，他几乎研究了公司的每一个方面，此时他对通用汽车公司的了解程度，即使不比公司的高级管理层强，至少也跟他们差不多。最重要的是，德鲁克已经发展出了一套强有力的理论来解释通用汽车公司的成功。

德鲁克在公司中也很受欢迎，他对人们提出的都是一个对通用汽车公司真正感兴趣并确实想弄明白它的人才会提出来的问题。在研究中，通用汽车公司可以说常常被德鲁克挂在嘴边，时时装在德鲁克的心里，尽管当时他还不为人所知，公司仍在考虑是否要聘请德鲁克在公司管理层任职。

直到德鲁克公开发布他的研究结果之前，德鲁克和通用汽车公司的相遇看起来就像是命中注定的一样。然而，当他那本划时代的著作——《公司的概念》出版之后，通用汽车公司勃然大怒。公司管理层把德鲁克这本书视为对公司全然的、彻底的背叛。德鲁克到底如何背叛了通用汽车公司？原来在这本书里，德鲁克建议，为了进一步从去

中心化中获益，通用汽车公司应该改变自己的战略，变得更加去中心化。

德鲁克从未想过要开罪通用公司，他对通用汽车公司的反应很吃惊。通用汽车公司是一个大公司，在他的研究中，德鲁克甚至拿美国政府和通用汽车公司相比，并用“联邦式去中心化组织”这个词来描述它。德鲁克说：“在这个联邦式去中心化组织中，公司是由很多自治的企业组成的。”这听上去很像美国政府把一部分权力赋予各州的情形，通用汽车公司把自治权赋予了它的分支机构。

然而这并不是说通用汽车公司的分支机构就和海星的腕完全相同了，通用汽车公司在很大程度上是一个混合式组织，因为它设有总部，它有等级结构，具有集中控制系统。但它又与纯粹的蜘蛛式组织不同，它赋予不同的部门管理者很大权力。在重大问题上这些不同的部门管理者可以自己做主，总部管理层很大程度上扮演着触媒式人物的角色。总部管理层基本上只是给出一些建议，柔和地引导不同部门的管理者。德鲁克解释说：“在通用汽车公司，如果认为总部的管理决策不正确，不同部门的管理者有权力、有责任指出这些不当之处，并给出自己的建议。通用汽车公司不仅不会处罚，而且会鼓励批评性意见，因为公司把这些批评视为一个员工对公司事务非常感兴趣并具有创新精神的表现。对这些建议，公司从不会掉以轻心，公司会给予认真的考虑。”

尽管最高管理层在所有决定上都有否决权，事实上，一切都是由他们做出最终决定的，但他们很少行使这些权力。除了赋予部门经理自治权力以外，通用汽车公司还确保他们收入上的独立性。这样，通用汽车公司的部门经理就不再是仅仅为了自己的薪水而工作，他们的努力源于对事业的热情和追求。这种热情是通用汽车公司信念的核心，那就是：我们来这就是要超越一切。

德鲁克认为去中心化是通用汽车公司成功的关键，这样一来最高管理层就从繁杂的日常事务中解放出来，将自己的注意力完全放在公司的重大议题上，也就是说通用汽车公司把去中心化作为在公司内有效配置权力的方式。

那通用汽车公司为何还对德鲁克大为光火呢？这是因为德鲁克在赞扬通用汽车公司的同时，他还建议通用汽车公司继续推动革新，采纳更为去中心化的概念，比如向所有客户询问建议，并将反馈纳入公司发展战略中（也就是说，要授予客户一定的权力，这挺像十几年后Sun、IBM、财捷的做法）。

然而通用汽车公司对此的反应却是：我们为什么要改变？我们现在的模式不是挺好的吗？瞧，我们难道不是行业领头羊吗？你怎么敢随便插上这么一杠子胡说八道呢？

然而，日本企业界对德鲁克的态度却与通用汽车公司截然相反。后来德鲁克来到日本时，日本企业界高管对德鲁克的理论认真地学习、吸收。德鲁克后来回忆道："我告诉他们，如果希望一切从根本上运行良好，信息流动、交流沟通应该有从下到上通畅的渠道；我告诉他们，管理层并不意味着等级地位和特权，而是意味着职责、责任。"也就是说，他让日本人接受了自己的理念，教会了日本人如何利用混合式组织。

多年以来，日本企业不断改革创新，然而通用汽车公司仍然固守着传统的控制－指令管理模式。当然维持现状的决策使通用汽车公司避免了付出变革成本，但是这个变革成本与变革可能带来的收益相比，到底哪个大哪个小？为了进一步看清这一点，就让我们比较一下通用汽车公司和它的日本竞争对手丰田汽车公司的装配线。

20世纪80年代一个典型的通用汽车公司的工厂唤起了我们有关生产线的典型记忆。在这条生产装配线上，每一个工人负责一项单一的

作业，等级划分严格、清晰。如果一名员工犯了一点错误或者出了一个问题，他会停下来，于是响亮的警报声会响起来。工人们会蜂拥过来解决这个具体问题，之后整条生产线会再一次运转起来。但是就像被许多司机证实的那样，通用汽车公司20世纪80年代早期的产品经常会发生机械故障。这条流水线生产的产品的质量充其量说得上还行，但肯定说不上优秀。

丰田汽车公司的生产装配线却与此完全不同。在丰田汽车公司中，每一个员工都隶属于一个工作团队，他们每个人的贡献在这个团队中都很重要，不可或缺，并且每一个成员在自己的工作范围内都有很大的自主权。那么，在日常工作中当一位员工暂停生产时，会发生什么呢？这时会响起一声很悦耳的“叮咚”声，整个团队会仔细地研究发生了什么状况，大家会不断努力来改进整个生产流程。公司经常鼓励这些生产线上的工人给公司提出改进生产的建议。

让我们再花上一些时间仔细考虑一下这些建议。假设你就是丰田汽车公司的老板，那你会采用多少条工人的建议呢？你会认为这些建议中，除了那些错误的建议，比如说15%吧，余下的大多数建议是有意义的吗？你会认为“可能有一半建议会有用”来碰碰运气吗？那就都试试吧，这与维基百科网站上词条的编辑很类似，丰田汽车公司对生产线工人给出的每一条建议都会进行试验。正是这种去中心化方式，使得丰田汽车公司的团队就像一个个圈子，不管员工们提出什么想法，只要是为了创新，公司都会试验。同样，以维基百科的方式，假如事实证明有些建议达不到预期的效果，肯定会有人出来要求取消这些建议。

可以看到，这是两种风格迥异的对待员工的方式。丰田汽车公司并没有将一线工人仅仅视为可以遥控的机器人——这些人必须遵从指令指挥，必须要把他们紧紧控制在生产线上。相反，丰田汽车公司将它的员工视为一种关键性资产。设想一下给一线工人权力后，这些人

的感受。要知道他们的信仰对公司很重要。然而丰田汽车公司的做法并没有仅仅局限于此，它进一步将自己的管理层级扁平化，并在公司中采用同一工资标准，现在公司中所有人相处得更融洽，团队意识更加浓厚。所有这些创新的综合结果就是，丰田汽车公司产品的质量要比通用汽车公司的产品质量高很多。

众多专家一直试图解释丰田汽车公司为何能够生产出这么高质量的产品，为何它能在自己公司内部建立起高效率的工作团队，而通用汽车公司却做不到。一些人推测通用汽车公司的问题出在它的公司内部有一个力量不断增强的工会组织。其他人，包括德鲁克本人，把日本公司的成功归因于文化上的差异。德鲁克认为：“日本人接受了我的立场，接受了我对企业的认识，我认为一个企业的最终目标并不是赚钱。”接着，德鲁克的话变得富有哲学意味：“儒家观念认为学习的目的是为了锻造人的才能，使人具备承接崭新的、完全不同的、重要工作的能力……经过一段时间的训练，学生们的相关技能就会达到精通的境界，并且一旦彻底掌握了这些技能，他们就会永远保持这个水平，不会退化。日本人的方法可以称为‘禅宗哲学’。他们认为学习的目的就是自我提升，学习使人能够以更加宽阔的视野、不断增强的能力和不断提高的要求来完成目前的工作。”

然而日本人却不这么认为，他们反驳说这些差别根本就和工会、文化或者儒家思想和禅宗哲学无关。为了证明这一点，丰田汽车公司对外声称，在其管理下通用汽车公司也能生产出同样质量的产品。

听到这样的说法，通用汽车公司被点燃了斗志。为了弄明白丰田汽车公司是否只是在说大话，通用汽车公司就请日方接管了公司中生产能力最差的一家工厂，这家工厂位于加利福尼亚州的弗里蒙特。这家工厂的产品质量实在是太糟糕了，工会和公司管理层之间的关系紧张到了管理人员需要带枪自卫的程度，在生产中，每天的缺勤率高达

20%。事实上，鉴于这么糟糕的状况，通用汽车公司已经决定要关闭这家工厂了。

通用汽车公司就给丰田汽车公司出了个难题：你不是说自己行吗，那就去吧，我们倒要看看你们是怎么对付这弗里蒙特工厂的！嗯，顺便说一下，工厂中的工人一个也不能解雇，还是要用原来的工人。即使面对这样的要求，丰田汽车公司也毫不示弱，答复说没有问题。在这两家公司的主持下，弗里蒙特工厂又开张了，不过这次改了个名字，叫作新联合汽车制造公司（NUMMI）。

丰田汽车公司入驻以后，把在日本行之有效的那套经营方式搬了过来，给弗里蒙特带来了混合式组织原则。对这种崭新的生产方式，一位员工后来回忆说："我们的团队会给我们分配任务并说明工作方式，我们的头儿每星期只来那么半个小时布置这些工作。我觉得这些团队成员非常重要，工作中没有人在那指手画脚地指挥我们，但我们自己配合得很好。"

这件事情的结果很让人吃惊：3年内，这家新工厂竟然变成了通用汽车公司效率最高的子公司之一。事实上，新联合汽车制造公司的生产能力要比通用汽车公司中规模与之相当的公司高出60%。伴随着生产力的提高，质量也大幅提升。通用汽车别克思迪公司的生产经理，杰米·赫瑞斯克决定要验证一下新联合汽车制造公司的模式到底管不管用。因为他曾经说过他有办法让新联合汽车制造公司模式失效，毕竟任何东西都不会完美无缺。

赫瑞斯克设法扮作一位一线工人被雇进了新联合汽车制造公司。赫瑞斯克告诉经理们不要给他任何特殊待遇，并且不要让别人知道他是另一家工厂的经理。进入工厂后，赫瑞斯克马上展开了自己的破坏行动。在第一个月里，他不时偷工减料、破坏规章制度，如午饭后迟到、把一些零部件堆在地板上引起安全隐患。但每次他这么做的时候，都不会遭到管理层的训斥，相反，倒是他的同事来提醒他，这让

赫瑞斯克简直不敢相信。曾经身为通用汽车公司眼中钉的工人现在反过来想确保工厂工作顺畅进行。这真是几年前通用汽车公司想关闭的那个工厂吗？

现在，是不是觉得这个故事听起来有些耳熟？对了，新联合汽车制造公司的故事正是电影《打工好汉》的蓝本。只可惜这部电影并没有抓住公司成功的真正原因，反而把企业的改进归因于日本式的严格控制。在影片中，美国工人改变了自己懒散松懈的工作习气，而日本人也学会了偶尔要放松一下自己，从那以后大家都生活得很愉快。

但是，新联合汽车制造公司的成功并不在于严格的管理，既不在文化差异或工会政治。良好的管理与激励相结合起到了重要作用，它成功的真正原因在于丰田汽车公司对去中心化与中心化最佳平衡的不懈追求。

让我们再来看一看当德鲁克出版自己的著作后，通用汽车公司在20世纪40年代的反应。通用汽车公司基本上不愿意改变现状，它自己是一个混合式组织，但是却拒绝采纳进一步去中心化的战略方案。通用汽车公司管理层这么想：通用汽车公司现在的情况已经不错了，我们为什么要庸人自扰把事情搞乱呢？然而，丰田汽车公司却一直努力在海星式组织与蜘蛛式组织间寻求着理想的平衡。

去中心化和中心化的平衡点能催生最有竞争力的企业，在某种程度上，这个最佳平衡点就像金发女郎吃粥：那碗太烫，那碗太凉，这碗刚刚好。

让我们再来看一看在线拍卖行业。就像我们曾经看到的那样，在亿贝建立的同时，另一家拍卖公司进入了市场。硅谷的一些风险投资公司投资成立的Onsale，可是现今投资圈的宠儿。

Onsale刚开始的时候主要是销售各种新款和翻新的二手电脑。Onsale有两种经营方式：一种是自主经营，直接从生产厂家进货再销售出去营利；另一种是提供中介服务，为卖家直接向客户销售产品提供一个平台，然后收取中介服务费用。当时，Onsale的经营模式颇具意义，一方面到Onsale来大幅降价销售电脑的卖家很多，另一方面想要以划算的价格购买电脑的客户也很多。

虽然在存货管理和质量控制方面会有很多挑战，但情况还是可控的。Onsale和其他卖家一样持有并销售存货，但它并不给出具体的价格，而是让客户们相互竞价。Onsale管理存货，每天出售的商品有500~1200种。这个策略并不完全是中心化的，它含有去中心化因素，朝去中心化迈了一小步。在竞价过程中，竞价者会不停地相互奚落、开着玩笑，这就使大家形成了一个群体。Onsale的经营理念非常有效，具有很强的发展潜力。事实上，由于它在消费者群体中赢得了不错的声望，Onsale成为最大、最成功的在线拍卖网站，它的股票价格也随之急剧攀升。

然而，当人们转而开始使用亿贝时，市场情势就发生了急剧变化。与Onsale迈出的那一小步相比，亿贝朝去中心化迈出了一大步，因为亿贝允许人们相互之间直接买卖商品。这时，消费者发现在亿贝上，会有几千人提供自己所需的商品，而在Onsale上只有少量卖家提供的几百件商品。这样一来，因为两个平台存在明显的购物选择差异，人们就没必要去Onsale了。

于是，Onsale开始失去自己的市场份额，随后很快就破产了。而亿贝允许它的客户直接交易自己的商品，可以说，这个去中心化的体系只是比Onsale的去中心化程度高了一点，但恰恰是这么一点，亿贝就完全处在了自己的最佳平衡点上。与亿贝相比，Craigslist太去中心化了一些，不管是谁，只要愿意在Craigslist出售东西，都可以随意贴出信息，不用提供用户的信用等级，而网站也并不会对在此交易

的贵重物品进行管理，连现货交易也不能保证。亿贝却不同，在蜘蛛式组织与海星式组织之间，亿贝设法求得了平衡。它既与Onsale不同，因为它不为卖家储藏存货；它又与Craigslist不同，因为它不只依靠信任运营。亿贝的用户评级模式创造了信任与安全的统一。

如果亿贝变得更加去中心化，它很可能就会损失客户。例如，如果亿贝不审核用户的电子邮箱地址就允许人们随便匿名提交交易需求，会导致成员间的责任感减少。责任感的减少会进一步导致信任感的丧失，这样的话，客户对网站上实行的非现货交易会变得很谨慎。同样，如果亿贝变得更加中心化，比如说要求验证待售商品的质量，那么交易佣金就会上升，这样在亿贝出售物品就不太划算了。这也会导致客户流失，利润减少。所以，亿贝不管是打算进一步中心化还是进一步去中心化，都会导致市场份额减少。

可以说丰田汽车公司找到了汽车行业去中心化与中心化的最佳平衡点。如果丰田汽车公司原本就将自己的装配线中心化，成为第二个通用汽车模式，那丰田汽车公司的员工现在就不会拥有这么大的自由，其产品质量也不会像现在这么好。但另一方面，如果丰田汽车公司去中心化做得太过，比如说完全放弃了组织结构和控制，公司中每个团队想怎么样就怎么样，想生产什么车型就生产什么车型，那现在丰田汽车公司肯定是一片混乱，更不用说什么团队协作和生产效率了。去中心化产生了创造力，但同时也制造了变异和差别。在丰田汽车公司内部，不同的圈子生产的结果大相径庭，一个圈子生产出来的很可能是一辆完美的汽车，而另一个圈子生产出来的可能是一件废品。

可以说，在丰田汽车公司找到的最佳平衡点上，既有产生创造力的足够的去中心化，又有保证一致、连贯、协调的充分的组织结构和控制。

看起来德鲁克对中心化——去中心化最佳平衡点的概念有着直觉理解，但现在处于平衡点上并不意味着将来不需要调整。在有些情况下，比如在线拍卖行业，最佳平衡点看上去非常稳定，但在另一些情况下，平衡点就富有流动性，需要不断去追踪、调整。

让我们再来看看音乐行业。几个世纪以来，这个行业一直处于去中心化状态，整个行业实际上就是音乐家个人的表演。然而，当留声机发明以后，在音乐行业，人们出乎意料地就从经营唱片上赚到了大把的钱，而不再需要成为一名艺术家。这时的最佳平衡点就朝中心化一端移动了。

随着越来越多的唱片公司纷纷成立，音乐唱片业中的规模经济开始起重要作用：通过把众多的小公司合并成一个大集团就能赚到更多的钱，资产基础与销售网络规模越大，资产的平均成本就越低（例如，规模经济效应在沃尔玛公司身上就发挥了重要作用，要知道经营货品齐全的商店联合体要比经营一些各自独立的、货品种类单调的小商店，要有效率得多）。例如，许多小唱片公司必须独资承担众多的成本费用：维护唱片录制设备、发掘人才、唱片制作人员费用、负责起草合同的律师团队费用、提高公司知名度的市场营销部门费用等等。但是如果这么多小唱片公司整合成为一个像索尼那样的力量强大的大集团的话，许多费用上的冗余就会消除，因为合并之后的大集团只需要一个法律团队、一个市场营销部门等等。

到纳普斯特出现之前，唱片业一直运转良好。纳普斯特的出现，使得音乐点对点共享成为可能，这就使最佳平衡点极大地朝去中心化方向移动了。在这种新格局下，电骡无疑是过于去中心化了，自身不再是一种营利性运营模式，因为它连收入都没有，何谈收益？但音乐唱片业又太过于中心化了，导致其收益正在发生损失。然而，最佳平衡点的移动也会为市场创造出机会。这只需看看无处不在的苹果公司就可以了。苹果公司意识到现在的音乐听众想要听一首自己喜欢的歌

曲越来越不方便。人们或者通过广播收听一首歌曲，或者为了这首歌曲专门跑出去买上一张唱片，而后却发现除了这首歌以外其余的都是些垃圾，这两种情况都很让人失望。尽管许多人还是很乐意去非法下载一些免费音乐，但是其他人在面对这种盗版侵权行为时却犹豫不决，他们宁愿为某首自己喜欢的歌曲付费，但不愿购买整张唱片。正是瞅准了这个时机，苹果公司的在线音乐商店——iTunes成立了。iTunes开始以99美分的价格出售单首歌曲，并且是完全合法的。看来苹果公司对现实情况有着很好的理解：一方面音乐唱片业过于中心化，但另一方面像电骡提供的非法服务对许多用户而言风险又太大了点。

当然，苹果公司同样意识到用户也希望相互之间互通有无，共享音乐文件。因此它鼓励用户使用播客，或者是将自己亲手制作的声音节目上传与网友分享，这些节目从烹饪到对参议员约翰·爱德华兹的访谈等无所不包。苹果公司的成功证实了一件事，那就是当中心化力量和去中心化力量发生对抗、冲突时——就好像音乐唱片业和点对点技术之间发生的故事，采取一种折中方式就会赢利。

尽管今天苹果公司恰好处在最佳平衡点上，但这并不能保证明天这个最佳平衡点不会变动。这就像一场拔河比赛：去中心化力量和中心化力量会不断将平衡点拉来拉去。然而，理解最佳平衡点会变动和预测它如何变动是完全不同的事情。

例如，在音乐行业，唱片公司曾经料到这个平衡点会突然发生如此巨大的变动吗？对这个问题的回答让人出乎意料：是的——当然要有一定的条件——假如唱片业曾经提出过正确的问题，它就会做到。唱片公司长久以来就知道人们喜欢拷贝音乐，说得更明确些，我们都具有一种共享信息的人类自然本性。这正是政府和公司很难保守秘密的原因，因为人们喜欢多嘴多舌。一旦市场上出现了点对点技术，唱片业就大难临头了。

人们这种共享音乐的倾向正是唱片业为反盗版立法而战的原因，同时也解释了为何唱片业要不遗余力地封锁一些新技术，如唱片烧录机技术，它使音乐拷贝更加方便。这些措施看起来暂时还是有些效果的。是的，如果人们只是使用刻录机给自己的朋友拷几张碟，这其中包含的盗版成分还是能为唱片业所容忍的。但是如果有人想在美国大量贩售这些私制的东西，那是要面临严格处罚的。

看起来互联网使共享歌曲变得容易了许多，但是无论谁像纳普斯特那样公开提供音乐共享服务的话，都会遭受诉讼之苦。因此，人们唯一的选择是只好使用电骡提供的服务，变得更加匿名化。正是在若干次碰壁之后，大家开始转向了去中心化的选择。海星式组织对于那些希望自由地共享信息的人来说真是一个完美的选择，另外，更妙的是，它们都可以很方便地成为匿名共享音乐的主服务器。匿名化和免费这两种力量一起推动整个行业更加去中心化，从而使最佳平衡点发生了变动。

可以说在任何以信息为基础的行业，无论是唱片业、互联网行业还是电信业，这两种力量都在推动最佳平衡点向去中心化方向移动。阿帕奇、电骡和Skype全都比它们各自的竞争对手更为有效、廉价地传送信息。同样，假如这些行业中的人正在做一些非法的事情或者是让人局促不安的事情，换句话来说，假如有些事情让他们努力寻求不为人所知的话，这些行业中原本的最佳平衡点也有可能向去中心化方向移动。我们可以看到，正是出于匿名的动机，戒酒无名会、动物解放阵线、电骡以及“基地组织”变得去中心化。

但是同时也存在其他力量正在悄悄推动最佳平衡点移向中心化。音乐爱好者们纷纷投向了iTunes的怀抱，就是因为iTunes能够提供安全性和责任感。当你从电骡上下载音乐时，你不会知道文件有没有损坏，或者文件里面是否含有恶意病毒。但是当你从iTunes上下载音乐时，你大可以放心，因为它上面的音乐全是合法的，也不会含有任何

病毒。当你在Craigslist上买东西时，你希望并相信卖家是诚实的，但是对此你并没有百分之百的把握。然而，在亿贝上，关于这点你可以依赖用户评级，你知道这里的成员并不是完全匿名的。一旦涉及金钱，人们愿意得到更多的保障，希望这些平台是一些富有责任心的地方，这就好比人们会使用贝宝一样，因为它提供了一个在线转账的安全平台。

可见，在一个行业中，安全性和责任感越重要，最佳平衡点越有可能趋向中心化。当对某些服务不太熟悉的时候，人们尤其倾向于寻求安全性。例如，过去很多年，雅虎一直占据搜索引擎界的头把交椅。当时，绝大多数人对互联网还很陌生，人们希望有一个安全的、负责的信息来源，雅虎正好做到了这一点。雅虎提供了一个遨游网络世界的中心门户。通过它，用户可以浏览股票行情、玩游戏、查阅天气信息等等。另外，雅虎还雇用了大量编辑人员给网络搜索内容分类，为海量的网页编制目录。你可以信任雅虎，当你想要搜索有关夏威夷的网站时，它的搜索引擎会给出大量令人满意的匹配，并且你还可以避免浏览那些你讨厌的网站，当然除非这些网站正是你要寻找的目标。可以说，当你上网冲浪时，雅虎会与你携手并进。

但是随着互联网的发展，用户变得越来越老练，谷歌那新颖的、更加去中心化的方式开始变得充满了魅力。谷歌搜索引擎的计算方式是基于用户的参与而非那些编辑的编辑，这样谷歌搜索的结果就与用户的目标更为相关。谷歌正是用去中心化方案代替了雅虎的专家编辑。到目前为止，搜索引擎业的最佳平衡点仍旧在变动，很难说将来会朝哪一个方向变动。说到未来的发展趋势，新的市场进入者很可能会像电驴那样提供一个更加去中心化的方案，或者是有人创建起一个介于维基百科和谷歌之间的混合式产物，或许谷歌仍会在最佳平衡点上保持自己的市场位置。所以说，现在很难讲未来的去中心化之风会吹向何方，但是不断追逐让人难以捉摸的最佳平衡点始终是一个明智之举。

第九章 海星式组织的基本原则

规模不经济·网络效应·无序的力量·前沿知识·每个人都愿意做些贡献·警惕九头蛇反应·触媒控制·价值观是组织的核心·量度、监督和管理·主动扁平化或被动扁平化

我们今天很难想象，1917年的苏联是如何与那个时代步调一致的。苏联是推翻了过气的沙皇统治后建立起来的，苏联成立后就决定要优先实现现代化。尽管苏联决定迈向现代化，但是苏联人却做出了一些奇怪的决定。比如说，苏联人对当时新科技的态度和反应就让人很难理解。关于这一点，保罗·斯塔尔在《媒体的创造》一书中有着细致的刻画，他说："1917年掌权之后，苏联的统治者们本应该像当时其他国家那样，投资于电信网络建设，然而他们却选择着重发展另一项新兴通信技术——扬声器。"

是的，大家没有听错，是扬声器。苏联人不是在全国范围内架设电话线路，而是在全国各地架起无数个扬声器。这种方式，使得苏联人在需要向人民大众传递信息时，能够做到既快速又有效。斯塔尔接着补充道："直到1991年苏联解体，在苏联及其控制的国家中，电话的数量要比西欧和北美国家明显少得多。"苏联政府不仅没能理解当时的新科技，而且也没能很好地理解正在迅速变化着的世界。旧沙俄独裁统治的思维定式仍然对这个国家有着重要影响。苏联人关注的那些技术仍旧带有鲜明的沙俄皇权价值观——由上司告诉普通老百姓做什么。但是在20世纪，经济增长的作用，个体间的交流比政府权力当局与大众之间的沟通要重要得多。

我们先不要急于评价苏联，先来了解一个很重要的观点，那就是：正像苏联人需要普及电话一样，当游戏规则突然发生改变的时候，曾经一度流行的东西很容易就会被历史丢在后面。我们都习惯于使用固定方式做事，所以尽管我们学习了规则却不见得能预见未来的变化。我们以法国人为例，上面所说的观点正是法国人在西部前线泥泞的战壕中经历了第一次世界大战后，决定要为第二次世界大战做好准备的原因。他们把大量的资源都倾注在马其诺防线的构筑上，这是一道由堡垒、要塞以及宽阔的隧道构成的绵延了上百公里的坚固防线。也许马其诺防线在第一次世界大战中会发挥重要作用，但是22年后，它并不能对付德国军队和德国的新式武器。事实上，这些宽敞的、老式的壕沟体系没有起到多大的作用，因为科技的发展已经改变了战争规则，在几个星期之内德国人就完全控制了整个法国。

正如电话改变了通信一样，技术发展也改变了战争，去中心化力量已经创造出一套崭新的规则。这个变化是如此迅速以至于相关行业和政府都没来得及做出相应的调整，仍旧在使用过时了的旧战略。在追捕点对点技术音乐共享者的过程中，米高梅公司仍旧在使用着那些对付中心化对手可能有效的旧战术，但是用它们来对付去中心化的对手只会把事情搞得更糟。那些法国投资者之所以问戴夫·加里森谁是互联网总裁，是因为他们仍旧认为一个组织就应该具有严格的层级结构。通用汽车公司不愿意改变自己的装配线，是因为这么多年来它的生产线一直运转良好，当然，这只是在丰田汽车公司出现以前。当我们注意到这些案例时，我们开始认识到现实中存在着的新模式，它们中有些让人很惊奇，乍看之下很多似乎还有违直觉。但是有一件事情是肯定的，游戏中已经产生了一些新规则。

原则1：规模不经济

传统上，一个公司或机构规模越大，它的实力就越强。要是在过去，小公司可能会具有灵活性上的优势，但是稳赢的还是那些势力强大的大公司。

然而去中心化已经让一切都发生了改变。美国电话电报公司规模不能说不大，它的基础设备规模庞大，光职员就有好几万。相比之下，Skype规模就太小了，它只有几个职员和几台电脑。然而正是因为Skype规模小，所以它不必支付大笔的员工薪水、不用负担市场营销费用和庞大的设备投资，这使它仅仅依靠最小限度的收入就能蓬勃发展。正是这种低消耗的方式，再结合庞大的去中心化的客户网络资源，它具备了相应的能力，最终给通信行业制造了大麻烦。

尽管听上去有违直觉，但确实可能是规模越小越好。像电骡，正是因为它不必为养活一个现实的公司发愁，所以它不介意几百万用户从它这里免费下载音乐。正是因为克雷格·纽玛克只需要在旧金山一间小办公室里经营Craigslist，所以Craigslist才能发布几百万条信息而不收取任何费用。小的组织规模结合大规模的客户网络既赋予了这些公司灵活性，又赋予了这些公司实力。

我们现在已经进入了一个新世界，在这个新世界中，小规模的公司反而会具有十分重要的经济优势。随着规模不经济情况的增加，进入一个新市场的费用急剧减少。现在开办一个在线分类广告网站难度有多大？并不是很大，规模很重要，要遵循小规模原则。

原则2：网络效应

网络效应指的是增加新成员所导致的网络总价值的增加。比如说，新增加的一部电话或传真机会使世界上其他所有电话或传真机更具有价值。

在历史上，创造网络效应可能很困难。要想获得传真机网络效应，每次就应该制造一部昂贵的传真机。可是，海星式组织尤其适合利用网络效应。对于一些最成功的海星式组织，比如说Skype和Craigslist，它们增加一个新用户根本就不用花费任何成本。尽管人们已经习惯于花费上百万或数十亿美元来创造一项重要的网络效应，但对于许多海星式组织来说，这个成本已经降到了零。

海星式组织经常是不用花一个子儿，就能创建起一个圈子，在这个规模巨大的网络之中，每个新成员的加入都会带来网络效应。随着一位新用户加入电骡，网络中就会有更多的共享音乐文件。随着互联网上新网站的增加，网络信息资源就变得更加丰富多彩。

像亿贝那样的公司不论生存还是发展都与网络效应息息相关：卖家和买家由于亿贝网络的巨大价值而变得对亿贝忠心不二。

原则3：无序的力量

当你读到这里时，全世界的父母都在请求自己的孩子一定要保持房间的整洁。父母们经常会责问孩子："你怎么把东西搞得乱七八糟的？"和这件事情一样，人们对公司的传统想法是，要想经营一个公司最好是把一切都组织得井井有条。

在一个去中心化世界中，那些经常把自己的东西乱扔的孩子会感到非常高兴。在这种环境下，无序是有好处的。在看起来有点乱的系统里，用户们完全自由，可以做自己想做的事情。想去下载歌曲？当然可以，为什么不？想去开发一个软件？那就去开发好了。想给维基百科写个词条？欢迎来维基百科做客。想要建一个展示你的宠物猫的网站？那就开始吧。想要驾驶一辆20英尺高的长颈鹿汽车？真是太好了！

海星式组织是孵化创造性、破坏性、革新性或者疯狂思想的极好的孵化器。在那里，什么都行，什么都可以做。好的想法会吸引更多的人，他们会形成一个圈子来实施计划。来自任何一个组织的指令和严格僵化的结构，以及任何程度的标准化，都会对人们的创造性造成压制。在那些创造力有重要价值的地方，学会接受无序就是必要前提。

原则4：前沿知识

在一个海星式组织里，知识会散布到各个角落。还记得埃德·希兰和1935年的劳动节飓风吗？因为希兰身在现场，所以他比远在总部的老板们要更了解当时的情况。最好的知识往往出现在组织的边缘。

看来丰田汽车公司吸取了这个教训，它鼓励自己的一线工人不断创新，提出合理建议，因为这些工人对生产线上的事最有发言权。IBM和Sun同样也吸取了这个教训，它们开放了自己的软件源代码，邀请全世界的工程师都来帮它们完善自己的软件。正因如此，吉米·威尔士才懂得在世上某个角落里会有人知道有关灰狗的独一无二的知识，有人是南美历史的专家，有人拥有的有关甜点的知识精深得吓人，于是，维基百科就让这些人把他们的知识写出来与大家共享。

原则5：每个人都愿意做些贡献

在海星式组织中，人们不仅拥有知识，而且还有与人分享这些知识、为所在群体做贡献的愿望。

人们之所以参加火人节是因为火人节是基于礼品经济的，他们整年忙活摩天轮、海盗船校车，以及其他艺术设计和装置，正因为如此

才会有那么广泛的群体加入他们的活动。同样，那些自愿投稿者经常会花上几个小时来编辑维基百科上的词条，只是因为他们希望把这个网站做得更好。那些会计师愿意在财捷公司的百科网站上和人们分享自己的经验，用户“jpgm”在亚马逊网站上自愿无偿写书评，一些软件工程师为了改善阿帕奇代码彻夜不眠，这些全都是人们奉献精神的写照。

原则6：警惕九头蛇反应

是的，去中心化组织是一个个人为群体做贡献的完美地方，当然，它同样也会触发一些多愁善感的情绪。但是当你试图对付一个海星式组织的时候，你仍会吃惊不已。

向一个去中心化组织展开进攻后的经历很快就会使你想到希腊神话中的多头怪兽——九头蛇。如果砍掉它的一个头，在断头处会长出两个头来。西班牙人是在和阿帕奇人的斗争中获得这个痛苦经验的。当唱片业消灭了纳普斯特后，它们需要面对的对手却变成了两个：Kazaa和电骡。追捕“基地组织”首领的后果却是“基地组织”不断扩张和壮大。如果砍掉了海星的一条腕，这条腕又会长出一只新海星。正如我们已经看到的那样，对付去中心化组织有许多方法，但看在老天的份儿上，千万不要去斩掉它的头。

原则7：触媒控制

毫不奇怪，西班牙殖民者科尔特斯指名道姓要和阿兹特克人的首领蒙特祖马谈判。一般说来，我们自然希望知道是谁在控制一切，谁能拍板，谁说了算。

但当西班牙人碰到了阿帕奇人后，却是另外一番经历，因为阿帕奇人没有蒙特祖马，他们只有一个扮演触媒角色的南坦。南坦只是建议一连串的行动，然后就放手不管了。尽管南坦并非扮演着首席执行官的角色，但南坦所扮演的触媒式角色对于去中心化组织来说至关重要，但这并不是说南坦会操纵一切。触媒式人物之所以非常重要，只是因为：他们像乔希·塞奇那样能够不断鼓舞人们采取行动；像劳伦·霍夫曼一样能够建构一个人际网络；又像戴维·马丁（或玛丽·波平斯），懂得何时自己收手退出，让人们去自由表演。触媒式人物已经使整个世界为之一惊，但需要提防的是：如果你把一位触媒式人物弄成了首席执行官，那整个组织就会处于危险之中，不信看看后来的阿帕奇人。

原则8：价值观是组织的核心

信仰是不断驱动去中心化组织运转的驱动力，像动物解放阵线这样的组织就没有任何雇员，当然它们也不具有什么内部组织结构。动物解放阵线的核心就是一个信仰。如果这个信仰不复存在，那么整个组织也就会分崩离析、灰飞烟灭。

绝大多数成功的海星式组织都始于某些当时看来非常激进的思想。格兰维尔·夏普当时持有的概念就与整个时代格格不入：应当废除奴隶制；皮埃尔·奥米迪亚在一个“唯利润论”的时代就相信人们基本上都是可信赖的；比尔·威尔森在人人推崇专家的年代就坚信酗酒者将放弃专家而转向互助。

假如有人真的想要改变一个去中心化组织，那最好的策略就是试着去改变组织成员的信仰。这正是贾米波拉信贷在非洲贫民窟与恐怖主义做斗争的方法。

原则9：量度、监督和管理

尽管海星式组织具有不确定和无序的特征，但这并非意味着我们就无法量度它的结果。但当量度一个去中心化组织时，最好不要过于追求精准，因为就像习语所说的，大致的对要比精确的错来得强。即使我们真能够搞清楚到底有多少人在使用互联网，那也没什么，因为这个问题本来就无关紧要。其实去中心化组织中的众多圈子才更值得关注，它们是如何开展活动的？圈子的网络是如何分布的？圈子是独立的吗？圈子与圈子之间是如何相互联系的？这些是重要的问题。

同样，当我们监督一个海星式组织的时候，我们应该问些这样的问题：这些圈子运转正常吗？成员的参与程度和频率如何？这个网络正在不断扩张和发展吗？它正在不断变化吗？其变化趋势如何？是更加去中心化，还是中心化了呢？

大多数触媒式人物能凭直觉去理解这些问题。他们关心组织成员，但是并不期待得到什么报告或是想要控制谁。要管理一个去中心化的组织，就要把几个角色融为一体，既要做组织体的设计者又要做啦啦队长，还要做一个充满敬畏之心的观察员。在一个海星式组织中，人们可以按照自己的意愿行事，触媒式人物会把状态最佳的成员组织起来，并用信仰来引导他们的节奏。

原则10：主动扁平化或被动扁平化

对付一个去中心化组织有几种方法，我们可以改变成员们的信仰或者设法使之中心化。但当我们不能击败海星式组织的时候，获得生存机会的最好方式就是主动去中心化，把自己也变成一只海星。

我们越来越多地看到，为了生存，许多公司和机构必须采纳混合式组织方案。通用汽车公司给它的一线员工赋予了更多的权力。杰克·韦尔奇让通用电气公司中的许多圈子具有了独立性。Sun公司也意识到为了生存发展，必须要放弃对自己研发的专有软件的控制。

在现今的数字世界中，去中心化将会不断改变行业和社会的面貌。与这些变革的力量作对，至多是做了些无用功，要是不幸碰到最坏的情况，那就反而会被消灭，但人们却可以利用去中心化来获取巨大的能量。为了说明这一点，我们只需去看看共享音乐的人们，去看看Skype的用户们、亿贝上的交易者、维基百科上的撰稿人、Craigslist的社区成员、成功戒瘾的嗜瘾者和那些互联网用户就够了。

是的，去中心化组织乍看之下是混乱和无序的，但当我们开始理解、欣赏它所蕴含的丰富潜能时，原先看起来像熵一样具有不确定性的去中心化组织实际上却是前所未见的最强大的力量之一。

致谢

假如没有罗姆·布莱夫曼，我们这本书就不太可能完成，可以说在写作、出版过程中的每一环节，罗姆都在与我们通力协作。

2005年，才华横溢的作家托马斯·伯纳特主动把我们介绍给了他的出版经纪人——圣扎迦利－舒斯特－哈姆斯沃斯公司的詹尼弗·盖茨。仅仅见面谈了一次，我们就知道她正是我们要找的人。我们感谢托马斯的引荐；我们感谢詹尼弗，感谢她卓越的专业水平、对我们的引导和她的热忱。

要想出一本关于去中心化的书，如果缺少一位触媒式人物那是不可想象的。在这个组合中，我们的触媒式人物就是摩根·凯西。在所有事情都步入正轨之后，她就以玛丽·波平斯的方式，放手任我们自由发展了。我们不知道还能不能找到比艾德丽安·舒尔茨更好的支持者，她的热情和支持给了我们坚定的鼓励。在艾德里安·扎克海姆的领导下，这本书终于和大家见面了。我们感谢他的建议——他建议我们不要看起来像个书呆子。我们的整个团队——韦尔·威瑟、布鲁斯·吉福德、辛迪·巴克、里兹·黑泽尔顿、布兰达·马赫茨、尼科·萨维尔合作得很愉快。

我们感激我们的家庭对这本书的大力支持。感谢希拉里·罗伯特，她仔细审阅了草稿，用红笔做了大量的批注和更正。感谢帕特里斯、艾略特、艾玛，因为在这个过程中他们始终给予我们关心和谅解。感谢我们的父母和岳父母，感谢他们的大力支持和宝贵建议。

感谢凯西·斯密斯，因为多年来她一直在帮助我们，使我们头脑清醒、决断明智。感谢曼纽尔·莉玛、汤姆·马利什卡、乔辛·赫

兹，因为他们都是这个团队必不可少的成员。我们很荣幸结交到许多值得信赖的有才华的朋友，像丹尼斯·伊格里、乔希·罗森布鲁、迈克尔·布莱雅、萨拉·奥尔森、里兹·奥唐纳、罗伯塔·巴斯金、沃纳·迪斯、迈克尔·丹纳赫、戴夫·华莱克、科特·沃辛顿、金伯利·卡卡沃、彼得·毕佛以及艾迪·史密斯等等，他们每一位都给了我们极其宝贵的回复和反馈。

我们向所有曾投入精力，花费时间与大家分享他们的知识和洞察力的首席执行官们、触媒式人物们和思想家们致敬！他们包括克雷格·纽马克、吉姆·巴克马斯特、克里斯·格罗格、萨姆·雅甘、劳伦·霍夫曼、乔希·塞奇、黛博拉·阿尔瓦雷斯－罗德里格斯、斯图尔特·奥尔索普、英格丽·蒙罗、罗宾·沃兰娜、汤姆·内文斯、戴维·布拉德福、吉格斯·戴维斯、戴夫·加里森、尼古拉斯·曾斯特姆、戴维·多夫曼、斯科特·库克、吉米·威尔士、斯科特·麦克尼利、丹尼尔·泰勒、蒂姆·德雷珀以及布赖恩·格林伯格。

我们感激以下斯坦福大学的教授们的大力支持，他们是威廉·伯纳德、克里斯·文、杰西·雷柏、约瑟夫·蒙特维尔、戴维·布拉特、戴维·马丁、南希·米勒、约翰·杜尔、维诺德·克斯拉、洛艾·乃孜尔、约翰·普利策、安南·阿斯达、苏琪·沙、安迪·雷切莱夫、伯哈拉特·多什、邦尼·塞拉顿、格雷厄姆·帕沃尔、马克·施勒斯伯格、罗布·罗丹。我们一并感激斯坦福大学与世界青年总裁协会联合项目的所有参与者们。

我们知道大多数正致力于促进组织积极变化的触媒式人物仍旧默默无闻，不为大众所知，在这里我们向他们致以崇高的敬意！最后，感谢其他所有在这本书的策划、准备、写作、出版等过程中曾给予我们帮助的人，正是你们的无私帮助才使得这本书的出版成为可能。